

## 第4章

# コンセッション事業実施の 手続き

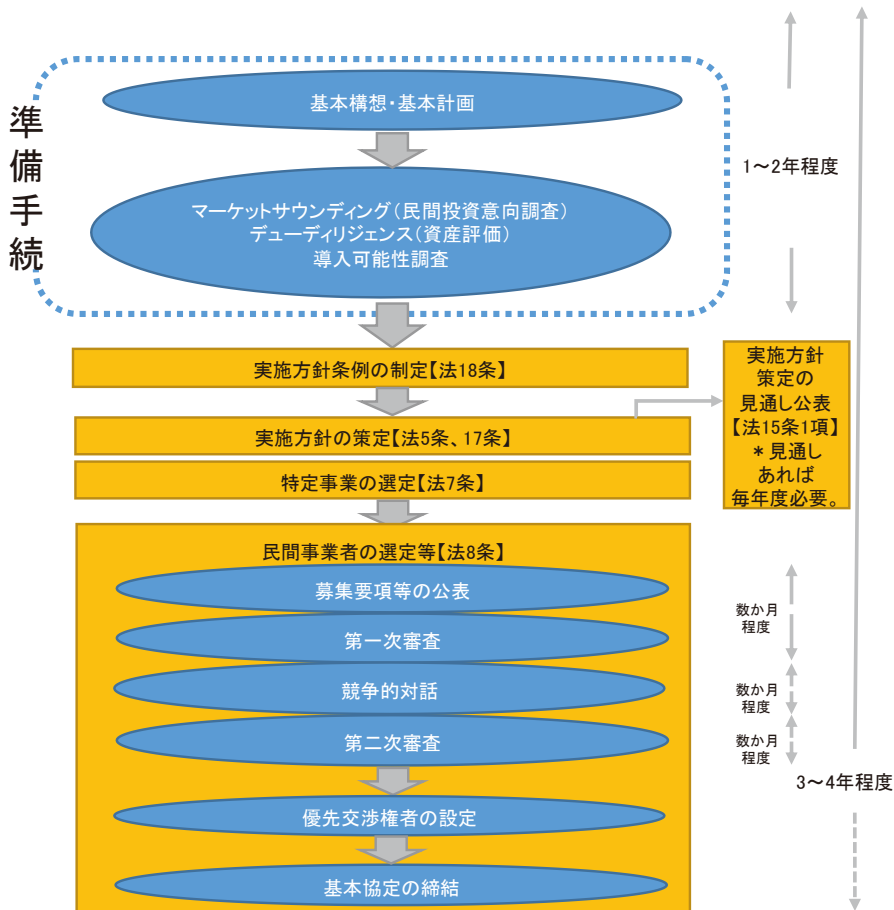


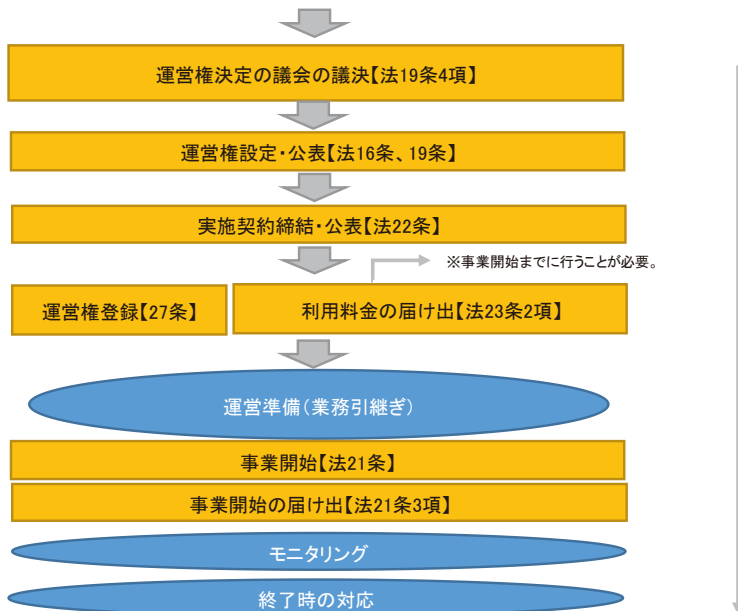
# 4.1 コンセッション事業の流れ

## コンセッション事業の「開始」から「終了」まで

### Point

- コンセッション事業の導入に際しては、PFI法に定める手続きの他、法に基づくものではないものもある点に留意する必要がある。





※上記スケジュールは、官民対話を通じて、事業者を選定するプロセスを想定したものであり、期間は事業の特性等により大きく異なる可能性がある。

:法に基づくもの

:法に基づかないもの

\*「法」とは民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(PFI法)を指す。

(出典:内閣府PPP/PFI推進室資料を加工)

図27 コンセッション事業の流れ(例)

## 4.2 導入可能性調査の実施

### 導入可能性調査の流れ

#### (1) 導入可能性調査の流れとは？

導入可能性調査は、事業情報の整理から始まり、公共側の要求水準を整理したうえで、民間ヒアリングを行いながらVFMや運営権対価を算出し、今後の事業実施に向けた課題やスケジュールを整理するという流れが一般的である。

- 1 事業情報の整理(ビジネスDDを含む)
- 2 事業手法や要求水準(素案)の検討
- 3 PSC(直営の場合の財政負担額)の算出
- 4 マーケットサウンディングの実施
- 5 リスク分担の検討
- 6 VFMや運営権対価を試算・感度分析
- 7 評価、今後の課題の整理、事業スケジュール等

図28 導入可能性調査の流れ(例)

## 導入可能性調査の内容

### Point

- 事業手法の選択肢を絞って検討するのではなく、可能な限り幅広くケーススタディを行い感度分析を実施したうえで評価を行うことが重要である。

### (1) 導入可能性調査の内容は？

導入可能性調査の内容で重要なポイントは以下のとおりである。

- ① 事業情報の整理では、民間事業者に事業を委ねるうえで必要な対象施設及び事業予定地の情報を正確かつ過不足なく収集し整理する必要がある。
- ② 地方公共団体等が民間事業者に求める業務やその水準を整理し、事業目的を実現するための要求をとりまとめることが重要である。
- ③ ①及び②を踏まえて、公共直営で事業を実施した場合の財政負担額（PSC）について試算を実施する。
- ④ 発注者側の要求が整理されたところで、民間事業者側の要望を調査し、要求水準を検討する。
- ⑤ リスク分担について、マーケットサウンディングを踏まえ適切な分担を整理する。
- ⑥ 導入可能性調査のキーポイントとなる事業収支やVFM算出等の定量的評価では、様々なシナリオ設定や感度分析を実施する。
- ⑦ 上記を総合的に勘案して、導入可能性を評価するが、併せて、事業実施までの課題抽出やスケジュールの見通し等も検討することが一般的である。

## 管理者と運営権者のリスク分担

### Point

- コンセッション事業を実施する場合、地方公共団体と民間事業者との間で、リスクの分担をあらかじめ整理する。

### (1) 公共側の責任の範囲について

PFI法第2条第6項では、運営権者は「公共施設等について、運営等（運営、維持管理並びに企画）を行う」と規定されている。

一方で、民間事業者に運営権を設定した場合であっても、公共施設の所有権は民間事業者には移転しないことから、施設所有者としての管理者の責任範囲と、運営権者の事業実施可能範囲を踏まえたうえで、適切なリスク分担を行うことが必要である。

民間事業者は  
事業のリスクを  
知りたがっているモン！



## 事業期間の決定

### Point

- 事業目的の実現のために必要な事業期間を設定し、実施契約において定めることとなる。

### (1) 事業期間の決め方

PFI法では、コンセッション事業における運営権の存続期間を特段定めていない。したがって、事業期間の設定に際しては、長期間に及ぶ業務から得られる経験則に基づく事業の効率化、次期大規模改修の時期、その他合理的な理由を踏まえ、公共側の事業目的を実現しうる期間を設定することができる。

なお、コンセッション事業における事業期間については、民間事業者の投資とその回収期間を見込んで比較的長期間に設定される傾向がある。

表10 コンセッション事業の先例における事業期間

分類	事業名	事業期間
文教施設	国立女性教育会館公共施設等運営事業	約10年
空港	但馬空港運営事業	約5年
	仙台空港特定運営事業等	最長65年
	関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等	約44年
下水道	浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業	最長25年
道路	愛知県有料道路運営等事業	約30年
MICE	愛知県国際展示場コンセッション	約17年



## 4.3 マーケットサウンディングの実施

### Point

- 民間事業者の選定に当たっては、より多くの参加者を募った方がより良い提案を引き出せることから、公共側として、①事業をより多くの民間事業者に周知すること、②参画可能な公募条件を調整すること等を目的として、マーケットサウンディングを実施するのが一般的である。

#### (1) マーケットサウンディングはどうして必要なの？

コンセッション事業の実施方針においては、民間事業者の事業範囲と管理者の関与、官民相互のリスク分担に関する考え方、民間事業者の選定方法、民間事業者提案の採用、許認可を要する事項、業務の範囲、利用できる補助金・融資などを具体的に記載することが必要である。

実施方針を意義のあるものとするためには、民間事業者が事業への参画を検討するにあたって必要となる情報が、地方公共団体の整理している情報と合致しているかを確認することが必要である。

そのため、実施方針の策定にあたって、民間事業者からの要望や参入要件、参入が容易となる手法のあり方など、必要情報を得るためにマーケットサウンディングを行うことが有効であるといえる。

#### (2) マーケットサウンディングを実施するときに気を付けることは？

マーケットサウンディングには、検討の段階ごとに調査内容が異なる。より効果的に民間事業者の意向を反映するためには、事業発案段階や事業導入の決定段階など段階に応じた質問を行い、適宜、民間事業者との対話を行うことを心がけることが重要である。

### (3) 例えばどんなことを聞くの？

事業の内容や進行段階によって異なるが、ここでは一般的な質問事項を示す。

#### (事業発案段階)

- 事業への関心
- 事業への関心が高くない場合の阻害要因
- コンセッション事業への意見
- コンセッション事業となった場合の参画意向
- 参画するための望ましい要求水準 等

#### (コンセッション事業導入の決定段階)

- 事業への継続的な関心
- 事業への関心が高くない場合の阻害要因
- コンソーシアムの組成方法
- コンソーシアムへの関与のあり方
- 要求水準の妥当性
- 事業スキームの妥当性
- 事業期間の妥当性
- 延長オプションの有無の妥当性 等

### Point

- マーケットサウンディングの実施に際し、運営権を購入する民間事業者に対して、運営権を売り出す公共側として対象施設等に関する情報の提供が必要となる。実務上は「インフォメーションパッケージ」を作成し提供することが一般的である。

## コンセッション事業における事業デューデリジェンスの必要性

### (1)なぜ情報が重要か？

コンセッション事業を実施する場合、事業導入を実際に検討する際には、当該事業にコンセッション事業を適用することが適切かどうかを判断するため、対象事業の資産、法務、財務などの状況を調査する事業情報整備(デューデリジェンス)を実施することとなる。

なお、新設施設の場合は、資産等に係るデューデリジェンスは不要である一方で、トラックレコードのない中でいかに需要予測を行うか、事業のポテンシャルはどの程度となるか等、ビジネスデューデリジェンスについて、外部の専門家を活用しながら適切に分析しておく必要がある。これにより、当該事業に参画しようとする民間事業者に対して参画の検討材料を提供することが可能となり、民間事業者に適正な価格で購入されることとなる。

## 事業情報の整備

### (1)どんな情報を集めればいいのか？

コンセッション事業においては、民間事業者が事業性を判断するにあたり必要な情報として、対象施設はもちろん、周辺施設や地域の状況などさまざまなデータがあることから、インフォメーションパッケージに集約し、事業への参画に関心を有する民間事業者に提供することが望ましい。なお、新設、既設それぞれの場合に整理すべきと想定される事業情報の一例は、右表のとおりである。

表11 整理すべき事業情報例

分類	事業情報
新設	関連法令・条例、敷地位置図、事業区域図、ガス敷設図、上下水道敷設図、施設概要、周辺施設、地域の観光資源 等
既設	関連法令・条例、敷地位置図、現況図、改修図、外部仕上表、内部仕上表、建具表、防火区画等図、設備諸元表、アスベスト含有範囲図、屋外工作物等配置図、ケース等仕様書、映像音響設備概要、情報システム仕様書、過年度事業の事業報告、光熱水費等の実績、レストラン・ショップ等の売り上げ実績、什器・備品リスト、周辺施設、地域の観光資源 等

## (2) インフォメーションパッケージってなあに？

整理した事業情報は、インフォメーションパッケージとして取りまとめ、事業に関心を有する民間事業者に対して提供することが有用であると考えられる。

なお、事業情報については、公表されていない財務情報なども含まれることが想定されるため、事業の進捗に応じて、取扱いや民間事業者への開示方法を変化させていく必要がある。

## (3) インフォメーションパッケージの種類ごとの説明

### ① 事業初期

- 既存施設の基本情報(既設の場合)、新施設に係る情報
- 建設予定地の周辺環境
- 新施設に係る財務情報

### ② 具体的な事業概要が固まった段階

- 民間事業者が現実的に参画の可否について検討するために必要な情報

※具体的な事業概要が固まった段階においては、詳細な資産情報や財務情報などが含まれることが一般的であることから、民間事業者との間に守秘義務協定を締結し、個別施設の財務状況等の具体情報を対外秘とするなどの措置が必要となる場合がある点に留意する。

---

## 魅力ある事業づくりには民間事業者からの声を

---

民間事業者の創意工夫によって施設の機能を向上させ、よりよい公共サービスを提供するコンセッション事業を成功に導くためには、事業に対する民間事業者からの提案をより多く集め、事業の可能性を拡げることが不可欠である。そのためには、事業に参画しようとする民間事業者に訴求する事業のあり方やスキームを整備することが公共側に求められており、施設の将来的な運営委託の制度設計に対して幅広く民間事業者から意見を募集するマーケットサウンディングが行われている。

文教施設は類型や立地によって多種多様な利用者が想定されることから、類似の施設の設計・建設、維持管理、運営に携わった経験のある民間事業者から得られる意見は、地域の個別具体的な事情を反映するものであり、より使いやすい施設を整備するための利用者の声の代弁者でもある。

マーケットサウンディングでは基本スキーム案や事業方式、官民相互の業務分担やリスク分担の案などを提示し、民間事業者の要望、対象施設の事業に参画しやすい環境について意見を聴取するものであり、今まで想定しえなかった課題や、新たな事業のアイデアを得る可能性を秘めている。

マーケットサウンディングの実施要項が公表されると、民間事業者は事業の要求水準書を精読して事業に参画するかどうか、担当部署から経営部門まで総合的な判断を行うが、「こうすれば参画できたかもしれない」「こうすればより魅力ある」といった提案を逃すことなく、民間事業者が対象事業を通してどのようなことを発注者の公共側に期待しているかの声を集め、利便性の高い施設を整備するために対話を重ねることが、事業全体の成功のカギを握ることとなる。

民間事業者が持つ施設への関心は、  
利用者の関心・期待の  
パラメーターとなるモン。



## 4.4 実施方針、特定事業の選定及び

### Point

- 実施方針は必ずしも民間事業者を縛るものではない。
- 民間事業者の参画の意向を左右する発注者側の重要な指針である
- 公表に際しては十分に民間事業者の意向も反映しておく必要がある。

#### (1) どんな決まり事があるの？

実施方針の策定については、PFI法において定めるべき具体的な事項が規定されているが、その内容や要求水準については管理者（公共側）の裁量に委ねられている。

実施方針や要求水準書案については、民間事業者にとって運営事業への参入のための検討が容易となるよう、当該運営事業の事業内容、民間事業者の選定方法等についてなるべく具体的に記載することが望ましい。

#### (2) 留意することはある？

- 公共施設等の立地並びに規模及び配置につき今後の増改築等の有無。
- 実施方針に変更可能性がある旨。
- 増改築が実施方針策定時に予見できる場合には、増改築する施設等の時期・規模等。
- 退職派遣制度の利用の可否、想定される派遣職員の業務内容、派遣期間、人数、職種等。

#### (3) 特定事業の選定

基本方針及び実施方針に基づき、実施することが適切であると認める特定事業を選定することをいい、地方公共団体による意思決定となる。一般的なPFI事業では、かかるタイミングでVFM等の定量的な評価が示されることが多い。

# 公表

民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(抜粋)

(実施方針)

第五条 公共施設等の管理者等は、第七条の特定事業の選定及び第八条第一項の民間事業者の選定を行おうとするときは、基本方針にのっとり、特定事業の実施に関する方針(以下「実施方針」という。)を定めることができる。

2 実施方針は、特定事業について、次に掲げる事項を具体的に定めるものとする。

- 一 特定事業の選定に関する事項
  - 二 民間事業者の募集及び選定に関する事項
  - 三 民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項
  - 四 公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項
  - 五 事業契約(選定事業(公共施設等運営事業を除く。)を実施するため公共施設等の管理者等及び選定事業者が締結する契約をいう。以下同じ。)の解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項
  - 六 事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項
  - 七 法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項
- 3 公共施設等の管理者等は、実施方針を定めたときは、遅滞なく、これを公表するよう努めるものとする。
- 4 前項の規定は、実施方針の変更について準用する。

(特定事業の選定)

第七条 公共施設等の管理者等は、第五条第三項(同条第四項において準用する場合を含む。)の規定により実施方針を公表したときは、基本方針及び実施方針に基づき、実施することが適切であると認める特定事業を選定することができる。

(公共施設等運営権に関する実施方針における記載事項の追加)

第十七条 公共施設等の管理者等は、公共施設等運営権が設定されることとなる民間事業者を選定しようとする場合には、実施方針に、第五条第二項各号に掲げる事項のほか、次に掲げる事項を定めるものとする。

- 一 選定事業者に公共施設等運営権を設定する旨
- 二 公共施設等運営権に係る公共施設等の運営等の内容
- 三 公共施設等運営権の存続期間
- 四 第二十条の規定により費用を徴収する場合には、その旨(あらかじめ徴収金額を定める場合にあつては、費用を徴収する旨及びその金額)
- 五 第二十二条第一項に規定する公共施設等運営権実施契約に定めようとする事項及びその解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項
- 六 利用料金に関する事項



## 4.5 民間事業者選定プロセス

### Point

- ・ 民間事業者選定プロセスが進むにつれ、対話を重ねながら官民双方の理解が進み、事業目的を実現するための実施契約を締結することが重要。

### (1) 民間事業者選定プロセス

民間事業者選定プロセスについて、審査の回数や各プロセスの間隔は事業によって異なるが、先行事例における大まかな流れは以下のとおりである。

- 1 マーケットサウンディング
- 2 実施方針等の公表
- 3 特定事業の選定、募集要項等の公表
- 4 1次審査、競争的対話、2次審査
- 5 優先交渉権者の決定
- 6 運営権設定・実施契約の締結
- 7 コンセッション事業の開始

図29 民間事業者選定から事業開始までの流れ

## (2) 議会の議決について

コンセッション事業を導入する際、必要となる議会の議決は、PFI法に基づく、運営権の設定(行政処分)であるが、コンセッション事業を行うに際し、公共施設等運営権を設定するための条例改正を行う必要もある。

そのほか、文教施設を新設する場合には、設置条例の策定が必要となる場合があり、混合型事業として一部事業費を公共側が債務負担行為で対応する際にはかかる議決が必要になるなど、事業に応じた議会承認プロセスが求められることとなる。

### 民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(抜粋)

#### (地方公共団体の議会の議決)

第十二条 地方公共団体は、事業契約でその種類及び金額について政令で定める基準に該当するものを締結する場合には、あらかじめ、議会の議決を経なければならない。

#### (実施方針に関する条例)

第十八条 公共施設等の管理者等(地方公共団体の長に限る。)は、前条に規定する場合には、条例の定めるところにより、実施方針を定めるものとする。

#### (公共施設等運営権の設定の時期等)

第十九条 公共施設等の管理者等は、第十七条の規定により実施方針に同条各号に掲げる事項を定めた場合において、第八条第一項の規定により民間事業者を選定したときは、遅滞なく(当該実施方針に定めた特定事業が公共施設等の建設、製造又は改修に関する事業を含むときは、その建設、製造又は改修の完了後直ちに)、当該実施方針に従い、選定事業者に公共施設等運営権を設定するものとする。

2、3 (略)

4 公共施設等の管理者等(地方公共団体の長に限る。)は、第一項の規定により公共施設等運営権を設定しようとするときは、あらかじめ、議会の議決を経なければならない。

## 運営権対価

### Point

- 運営権対価の額は、実施契約において管理者等と運営権者との間で合意した金額である。

#### (1) 運営権対価ってなあに？

運営権対価は、あらかじめ実施契約において管理者等・運営権者間で定めた金額であり、運営権対価の支払い方法・時期については、管理者等及び運営権者の合意により決定されることとなる。

コンセッション事業における運営権は、管理者等が有する施設所有権のうち、公共施設等の運営等を行い利用料金を収受する(収益を得る)権利を切り出したものとされる。

#### (2) 運営権対価はどうやって決まるの？

運営権対価の算出方法は、運営権ガイドラインにおいて「運営権者が将来得られるであろうと見込む事業収入から事業の実施に要する支出を控除したものを現在価値に割り戻したものの等の合理的な手法が考えられる」と示されている。

また、管理者等が運営権対価の獲得を意図しないで権利を売り出すことも考えられ、その場合にはコンセッション事業の運営権対価を「0円以上」と置いて公募するという実務的な対応がなされている。

実務上、運営権対価の支払い方法・時期については、管理者等及び運営権者の合意により決定するものであり、運営権対価とは別途に、収益の一定割合を公共に納付するプロフィットシェアリング条項を実施契約の中に定める場合もある。

### (参考)先行するコンセッション事業における運営権対価

既に各分野においてコンセッション事業は民間事業者選定まで完了している事例が存在する。

文教施設に限らず、これまでのコンセッション事業事例について、運営権対価の状況を以下に示す。

表12 コンセッション先行事例における運営権対価

分類	事業名	運営権対価
文教施設	国立女性教育会館公共施設等運営事業	約4億円
空港	但馬空港運営事業	0円
	仙台空港特定運営事業等	22億円
	関西国際空港及び大阪国際空港 特定空港運営事業等	490億円／年×44年間
下水道	浜松市公共下水道終末処理場 (西遠処理区)運営事業	25億円
道路	愛知県有料道路運営等事業	1,377億円 (うち一時金150億円)
MICE	愛知県国際展示場コンセッション	約8.8億円

(出典:各施設管理者HPより抜粋)

## 4.6 公共施設等運営権の設定

### Point

- 公共施設等運営権は物権とみなされ、行政処分によって設定される権利。
- 管理者等の設権行為により運営事業を実施する権利が発生。
- 実施契約は運営事業の実施方法を規律する位置づけ。

#### (1) 公共施設等運営権の設定方法とは？

管理者等は、運営権を設定するときは、選定事業者に対し、設定書を交付する。設定書には、PFI法第19条に基づき、公共施設等の名称、立地、規模及び配置、運営等の内容並びに運営権の存続期間を記載する。

公共施設等の建設と併せて運営権を設定する場合、運営権の設定や実施契約の締結は当該建設の後となる。この場合、建設に係る事業契約の締結と同時に、停止条件付の実施契約や実施契約の仮契約を締結することが可能とされる。

運営事業が実施される公共施設等について増改築が行われる場合において、当該増改築が行われた部分に既存の運営権が及ぶときは、運営権の同一性が維持され、登記事項に変更は生じず、運営権の設定手続は不要と考えられる。(公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドラインより引用)

#### (2) 物権的効力の発生と実施契約の関係

一般的なPPP/PFI事業においては、事業契約により選定事業者が事業を実施する契約上の地位に就くのに対し、運営事業においては、管理者等の設権行為により運営事業を実施する権利が発生し、実施契約は運営事業の実施方法を規律するものにすぎない。このため、運営事業の事業期間中に実施契約が解除された場合であっても、運営権を消滅させるためには、管理者等が公共施設等の所有権を有しなくなった場合を除き、運営権の取消し又は放棄の手続が必要である。(公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドラインより引用)

### (3)PFI法における公共施設等運営権の位置づけ

PFI法の中で、公共施設等運営権は以下のように定められている。

民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（抜粋）

（公共施設等運営権の設定）

第十六条 公共施設等の管理者等は、選定事業者に公共施設等運営権を設定することができる。

（性質）

第二十四条 公共施設等運営権は、物権とみなし、この法律に別段の定めがある場合を除き、不動産に関する規定を準用する。

（権利の目的）

第二十五条 公共施設等運営権は、法人の合併その他の一般承継、譲渡、滞納処分、強制執行、仮差押え及び仮処分並びに抵当権の目的となるほか、権利の目的となることができない。

（処分の制限）

第二十六条 公共施設等運営権は、分割し、又は併合することができない。

2 公共施設等運営権は、公共施設等の管理者等の許可を受けなければ、移転することができない。

3 公共施設等の管理者等は、前項の許可を行おうとするときは、次に掲げる基準に適合するかどうかを審査して、これをしなければならない。

一 公共施設等運営権の移転を受ける者が第九条各号のいずれにも該当しないこと。

二 公共施設等運営権の移転が実施方針に照らして適切なものであること。

4 公共施設等の管理者等（地方公共団体の長に限る。）は、第二項の許可を行おうとするときは、あらかじめ、議会の議決を経なければならない。ただし、条例に特別の定めがある場合は、この限りでない。

5 抵当権の設定が登録されている公共施設等運営権については、その抵当権者の同意がなければ、これを放棄することができない。

6 第二項の許可を受けないで、又は前項の同意を得ないでした公共施設等運営権の移転又は放棄は、その効力を生じない。

## 4.7 施設整備とコンセッション事業

### Point

- 施設整備や大規模改修を機にコンセッション事業の導入を検討する場合には、設計建設業務も含めて一括発注することが効果的かつ効率的になる場合がある。

#### (1) みなし物権

運営権は、地方公共団体等が所有する公共施設に対して、行政処分によって設定される「みなし物権」であることから、未だ存在しない施設に運営権を設定することも実施契約を締結することもできない。

これまでのコンセッション事業例では、空港、道路、下水道分野と先行事例は多分野に及ぶが、いずれも既存の施設に運営権を設定しコンセッション事業とするものであった。一方、文教施設では、既存施設にコンセッション方式を導入するほか、施設を新たに整備する際にコンセッション方式の導入を検討する場合も多く想定されることから、事業方式の組み合わせについて検討を行う。

## (2) 新設施設にコンセッション事業を導入する際の手法例

### ① 公共発注+コンセッション事業

- 従来型の公共発注により設計・建設を行ったのち、完成した公共施設についてコンセッション事業を導入するケース

### ② BT+コンセッション事業

- 施設の設計・建設のみを民間事業者と契約し、完成後一括払いで公共が買い取る方式(BT方式)により施設を取得したのち、コンセッション事業を導入するケース

### ③ BTO(PFI事業)+コンセッション事業

- BTO方式(Build Transfer Operate)によるPFI事業として、施設の設計及び建設を行い、続けて、完成した公共施設についてコンセッション事業を導入するケース  
(同一事業者に対する一括発注が想定されるが、PFI事業者(BTOを担当)とコンセッション事業を行う事業者が別になることも考えられる。)

### ④ DBO+コンセッション事業

- 設計(Design)、建設(Build)、運営(Operate)を民間事業者に一括して委ね、資金の調達については公共が行う方式(DBO方式)について、コンセッション事業を組み合わせるケース

### ⑤ 負担付寄附+コンセッション事業

- 地方自治法第96条第1項第9項に基づく負担付寄附によって、公共側が施設を取得したのちに、寄附と引き換えにコンセッション事業を委ねるケース



**Point**

多様な事業手法の中から、文教施設の事業目的を実現する最適な組み合わせを選択することが求められる。

**表13 運営権実施契約と効力発生時期に関する整理**

対象	方式	運営権 設定時期	設計・建設	
			所有権	事業契約
既存施設	コンセッション  (実施契約としての増改築含む)	優先交渉権者 決定後	公共	—
	RO +コンセッション			SPCと設計・建設 に係る事業契約
新設施設	公共発注 +コンセッション	文教施設 完成引渡後	公共	個別企業と 事業契約
	BT +コンセッション			SPCと 設計・建設に係る 事業契約
	BTO +コンセッション		建設後に 公共へ移転	SPC①と 設計建設・維持 管理運営に関する 事業契約
	DBO +コンセッション			JVと 工事請負契約  維持管理運営につ いて別途事業契約
	負担付寄附 +コンセッション		建設後に 公共へ寄附	—

公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン（抜粋）

9（1）設定手続等2（2）

公共施設等の建設と併せて運営権を設定する場合、運営権の設定や実施契約の締結は当該建設の後となる。この場合、建設に係る事業契約の締結と同時に、停止条件付の実施契約や実施契約の仮契約を締結することが可能である。

運営権 効力発生	実施契約 締結時期	維持管理 ・運営	先行事例
運営権設定時（行政処分）	運営権設定後 に締結	SPC	空港・道路 奈良少年刑務所 国立女性教育会館 等
			—
	—		
	運営権設定後 に締結 停止条件付で 事業契約時とする ことも可能	SPC① または別の SPC②	横浜みなとみらい国際 コンベンションセンター
	運営権設定後 に締結 停止条件付で 請負契約時とする ことも可能	SPC 及び 個別企業 (Oの部分)	—
運営権設定後 に締結	SPC	—	

## 4.8 事業実施契約の締結

### Point

- 契約協議はコンサルタント、弁護士等の意見を参考にしながら、地方公共団体と選定事業者で進めていくこととなる。

### 運営権実施契約

#### (1) 運営権実施契約ってどんなものなの？

公共施設等運営権実施契約(以下「実施契約」という。)は、運営事業に係る責任とリスクの分担その他実施契約の当事者の権利義務を取り決めるものであり、また、リスク分担の内容が運営権に係る契約当事者に求められる金銭の負担額にも影響を与えるものであるため、できる限りあいまいさを避け、具体的かつ明確なものとする。

なお、公共施設等の建設と併せて運営権を設定する場合、運営権の設定や実施契約の締結は当該建設の後となる。この場合、建設に係る事業契約の締結と同時に、停止条件付の実施契約や実施契約の仮契約を締結することが可能である。

また、複数の公共施設等に一の運営権を設定する場合においては、当該公共施設等の間における物理的・一体的性や利用上・機能上の一体的性の高さ、当該施設に関する個別法上の取扱い等を踏まえ、社会通念上、一つの施設として観念し得る必要があること。なお、上記を踏まえ、複数の公共施設等に対し一の運営権を設定できない場合においても、同一の実施契約において複数施設を対象とすることにより一体的な運営等は可能であると考えられる。

なお、運営権には公共施設等の利用に係る処分の権限は含まれない。

(公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドラインより引用)

## (2)実施契約には何を定めるの？

主に決めておくべき事項として以下に例示を列挙するが、事業によって、個別に検討していく必要がある点に留意する。

### ◆ 実施方針で明らかにした事項について

実施方針の公表後、事業者選定プロセスを経て、締結しようとする実施契約の内容と実施方針の間で齟齬が生ずることのないよう、実施方針の策定に当たっては、以下の点に留意する。

- ① 公共施設等の立地並びに規模及び配置については、今後の増改築等の可能性を考慮すること。
- ② 事業期間についての提案を求める場合、期間について変更等の可能性があること。
- ③ 増改築が実施方針策定時に予見できる場合には、増改築する施設等の時期・規模等についてあらかじめ規定するのが望ましいこと。
- ④ 退職派遣制度の利用の可否、想定される派遣職員の業務内容、派遣期間、人数、職種等について規定すること。

### ◆ 運営権対価について

運営権対価は、あらかじめ実施契約において管理者等・運営権者間で定めた金額であり、運営権対価の支払い方法・時期については、管理者等及び運営権者の合意により決定すること。

### ◆ 需要リスクについて

需要リスクについては、事業毎にその性質・内容やリスクの要因が異なることから、事業に応じて設定する。この場合、事業者の選定プロセスにおいて、民間の負担内容を評価することも考えられる。また、需要減だけでなく需要増の場合の対応についても留意して検討する。なお、実施契約の中にプロフィットシェアリング条項(※)等を設けることで事業の安定性を確保することも考えられる。

(※) 各事業年度の収益があらかじめ規定された基準を上回った場合に、その程度に応じて運営権者から管理者等に金銭を支払う条項。

(出典：公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン)

### ◆ 不可抗力リスクについて

不可抗力リスクについては、事業の特徴に応じて官民間で協議し、そのリスクを分析した上で適切なリスク分担を図る。なお、保険でカバーできる範囲については、民間事業者の負担範囲とすることが考えられる。

### ◆ 既存施設の瑕疵リスクについて

既存施設の瑕疵リスクについては、瑕疵が通常の注意では発見できないものであることを踏まえ、既存資料の十分な確認や施設等を実地に確認すること等により、その最小化を図る。

### ◆ 民間事業者の支払費用について

PFI法第20条に規定する費用又はそれ以外の金銭の負担を実施契約に基づき運営権者に求める場合にはその旨。

### ◆ モニタリング

運営事業の実施に重大な悪影響を与えるおそれがある事態が発生した時には、第三者である専門家による調査の実施とその調査報告書の提出を求めることができる旨実施契約に規定すること。

### ◆ 協議事項について

実施契約において定めようとする事項及び実施契約の解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項。

#### ◆ 運営事業の終了

確定した存続期間に加え、一定の条件の下での追加的な存続期間を定める（いわゆる延長オプション）場合においては、実施方針にその旨を記載し、運営権設定時に附款として、確定した存続期間に加えて追加的な存続期間が認められるための条件を付すとともに、実施契約においてその旨規定することが考えられる。

#### ◆ 運営権取消し等

実施契約が解除された場合、原因等により運営権の消滅事由はどのように整理されるかが問題となる。実施契約は、運営事業の実施方法を規律するものにすぎない。このため、運営事業の事業期間中に実施契約が解除された場合であっても、運営権を消滅させるためには、管理者等が公共施設等の所有権を有しなくなった場合を除き、運営権の取消し又は放棄の手続が必要である。

#### 運営権の消滅事由と補償について

	運営権の消滅事由	補償
公共	運営権放棄（運営権者の同意が必要） [第29条第5項及び第6項]	実施契約上のリスク分担
	運営権の取消し [第29条第5項及び第6項]	第30条に基づく補償
運営権者 帰責	運営権の取消し [第29条第4項]	実施契約上のリスク分担
	公共施設等が完全に滅失した場合、自動的に消滅 [第29条第1項第2号]	実施契約上のリスク分担
不可抗力 （天災等）	運営権の取り消し [第29条第1項第2号]	第30条に基づく補償
	運営権放棄（運営権者の同意が必要） [第26条第5項及び第6項]	実施契約上のリスク分担

管理者等は、公益上の必要による運営権の取消しに伴う通損の補償方法についてあらかじめ実施契約において規定することができる。

（出典：公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン）

### (3) 運営権実施契約書ってどんなもの？

運営権実施契約書については、事業によって個別具体的に検討されるべきものであるが、概観の理解を目的として、仙台空港特定運営事業等公共施設等運営権実施契約書の例を示す。

なお、当該事業は空港コンセッション事業であり、ビル施設や子会社に係る事項等、特有の項目も含まれる点について留意が必要である。

表14 実施契約書の構造(例)

第1章	総則	第10章	計画及び報告
第2章	ビル施設等事業の引継及び準備	第11章	更新投資等
第3章	ビル施設用地の使用許可	第12章	利用料金の設定及び收受等
第4章	ビル施設等事業の実施	第13章	リスク分担
第5章	空港運営事業の承継及びその他準備	第14章	適正な業務の確保
第6章	空港用地に対する使用権の設定	第15章	子会社等
第7章	公共施設等運営権	第16章	誓約事項
第8章	空港運営事業	第17章	契約の期間及び期間満了に伴う措置
第9章	その他の事業実施条件	第18章	契約の解除又は終了及び解除又は終了に伴う措置
		第19章	知的財産権

## 基本協定及び直接協定

### (1) 基本協定ってなんのためにあるの？

基本協定とは、選定事業に関し、コンソーシアムが落札者として決定されたことを確認し、管理者等及び当該コンソーシアムの義務について必要な事項を定める管理者等とコンソーシアムの構成企業との間で結ばれる契約である。落札者であるコンソーシアムの構成企業が選定事業者となる株式会社を設立すべきことや選定事業の準備行為に関する取扱い等について規定される。

(出典：契約に関するガイドライン)

### (2) 基本協定の規定内容の例

- 1) コンソーシアム構成企業及び管理者等当事者のPPP/PFI事業契約締結に向けた努力義務
- 2) コンソーシアム構成企業が株式会社設立義務を負うこと
- 3) コンソーシアム構成企業が事業の性質に応じ民間事業者選定の前提とされた履行能力と同等の履行能力を確保するために必要と判断される場合において、株式会社の株式の譲渡等処分の制限を受けること
- 4) コンソーシアム構成企業が株式会社をしてPPP/PFI事業契約の履行に必要な業務をコンソーシアム構成企業等に委託し又は請け負わせる義務を負うこと
- 5) コンソーシアム構成企業が新設する株式会社と管理者等との間で定める日までに、PPP/PFI事業契約を締結させる義務を負うこと
- 6) コンソーシアム構成企業及び新設する株式会社が選定事業に関して必要な準備行為が実施できること、及び、その結果をPPP/PFI事業契約締結後に選定事業者へ速やかに引き継ぐ義務を負うこと
- 7) コンセッション事業契約締結不調の場合、コンソーシアム構成企業及び管理者等が選定事業の準備に関して支出した費用は各自の負担とすること



### (3)直接協定とは

選定事業者による選定事業の実施が困難となった場合などに、管理者等によるPPP/PFI事業契約の解除権行使を融資金融機関等が一定期間留保することを求め、資金供給している融資金融機関等による選定事業に対する一定の介入（Step-in）を可能とするための必要事項を規定した管理者等と融資金融機関等との間で直接結ばれる協定。要求水準の未達や期限の利益の喪失等一定の事項が生じた場合の相互の通知義務や、選定事業者の発行する株式や有する資産への担保権の設定に対する管理者等の承諾などについて規定される。

- \* 期限の利益とは、期限が到来するまでは債務の履行を請求されないというように、期限がまだ到来していないことによって当事者が受ける利益である。期限の利益が債務者に認められるのは、債権者が債務者を信用し履行の猶予を与えたのであるから、特約により、債務者に信頼関係を破壊するような行為があった場合には、債務者に期限の利益を喪失、債権者は期限の到来を主張し、ただちに履行を請求することができるものと定める場合がある。

（出典：PFI事業の課題に関する検討報告書～直接協定の典型例について～（内閣府））

**表15 直接協定の構造の例**

第1条	事業契約及び融資契約の遵守	第10条	新たな事業契約の締結
第2条	株式に対する担保の設定	第11条	新たな土地使用貸借契約の締結
第3条	事業契約に基づく金銭債権に対する担保の設定	第12条	金融機関団の通知等
第4条	施設等に対する担保の設定	第13条	地方公共団体の通知等
第5条	保険金請求権に対する担保の設定	第14条	事業契約の解除
第6条	株式に対する担保権の実行	第15条	相互協議
第7条	事業契約に基づく金銭債権に対する担保権の実行	第16条	金融機関団の継承人
第8条	施設等に対する担保権の実行	第17条	有効期間
第9条	保険金請求権に対する担保権の実行	第18条	秘密保持

（出典：PFI事業の課題に関する検討報告書～直接協定の典型例について～（内閣府））



## 4.9 コンセッション事業の実施

### モニタリングの実施

#### Point

- 地方公共団体がサービスの質を確保するため行われるのがモニタリング業務である。

#### (1)モニタリングの目的って？

地方公共団体は、事業の実施状況について監視、測定及び評価等のモニタリングを実施し、民間事業者が定められた業務を確実に履行し、要求水準書に規定された要求水準を達成していることを確認する。

民間事業者が行うモニタリングを「セルフモニタリング」といい、地方公共団体が行うモニタリングを「モニタリング」という。

なお、コンセッション事業においては運営権に設定される抵当権に基づき、金融機関によるモニタリングについても、地方公共団体にとっては、期待される牽制機能になるといえる。

#### (2)モニタリングの基本的な考え方って？

コンセッション事業における要求水準の達成の確認は、民間事業者がセルフモニタリングとして、構成員及び協力企業等により提供されるサービスの内容と業務仕様との合致の確認など業務管理を行った上で、それを地方公共団体に報告することが一般的である。

そして、地方公共団体がその報告を基に、民間事業者が定められた業務を確実に履行し、要求水準書に規定された要求水準を満足しているかを確認等することがモニタリングの基本的な構造となる。

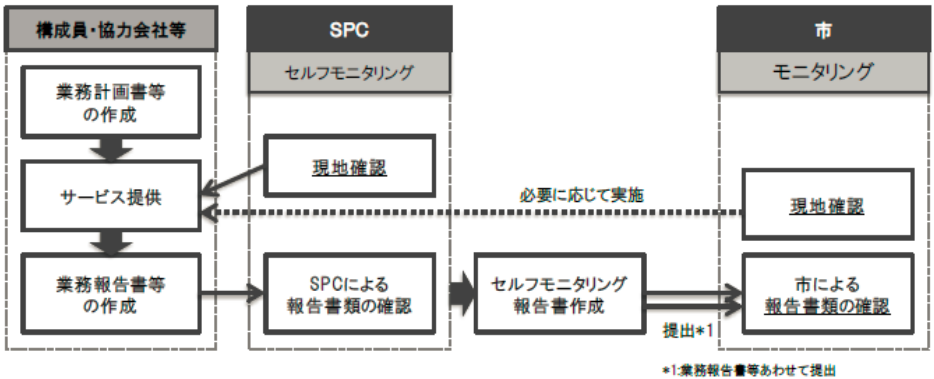


図30 モニタリングの基本的考え方イメージ

(出典:福岡市美術館リニューアル事業 事業契約書(案)(福岡市))

地方公共団体は、民間事業者からセルフモニタリングの結果について報告や説明を受け、また、自らもモニタリングの一環として現場の確認等を行うことがあるが、これらをもって民間事業者が負うべき業務に関する責任が地方公共団体に転嫁されるものではない。

### (3) モニタリングの方法って？

地方公共団体は、事業契約締結後、民間事業者と協議の上で業務開始前までに、モニタリング実施計画書を策定するのが一般的である。

モニタリング実施計画書の主な内容としては、モニタリングの時期、体制、内容、手順、書類様式、評価基準、評価方法等である。

## 4.10 コンセッション事業の終了

### 契約の解除

#### Point

- 実施契約が解除された場合であっても、運営権を消滅させるためには、基本的に運営権の取消し又は放棄の手続きが必要である。運営権取消しの判断は慎重に行われなければならない。

#### (1) 運営権が消滅する時ってどんなとき？

一般的なPPP/PFI事業においては、事業契約により選定事業者が事業を実施する契約上の地位に就くのに対し、運営事業においては、管理者等の設権行為により運営事業を実施する権利が発生し、実施契約は運営事業の実施方法を規律するものにすぎない。

このため、運営事業の事業期間中に実施契約が解除された場合であっても、運営権を消滅させるためには、管理者等が公共施設等の所有権を有しなくなった場合を除き、運営権の取消し又は放棄の手続きが必要とされる。

#### (2) 運営権の譲渡に係る留意事項

PFI法は運営権の譲渡を認めているが、文教施設において併せて指定管理者が指定されている場合、改めて指定管理者の指定が必要となる点に留意が必要である。

## Point

- 契約期間満了時には、事業者は物件の撤去作業、物品譲渡等の業務など、契約書に定められた事項を行う必要がある。

## 期間満了に伴う事業の終了

### (1) 契約期間が満了したときの業務

契約期間満了時に伴う業務は主に以下の行為を行う必要があることから、これらは実施契約書に記載すべき項目となる。

- 土地や施設内にある民間事業者が所有・管理する物件の撤去確認
- 対象施設を継続使用できるように、必要事項引継ぎに必要な協力の要請
- 物品の譲渡 等

### (2) 例えばどんなことを契約書に記載するのか？

コンセッション事業に類似するPPP/PFI事業より以下2事例を紹介する。

#### ①海上自衛隊呉史料館(仮称)整備等事業

契約終了時には、民間事業者が所有・管理する物件は事業者負担で撤去することや、業務の引き継ぎを行うことが示されている。

#### ②香川県情報通信科学館(仮称)整備等事業

契約の終了に当たり、事業者は対象施設を県が継続使用できるように、必要事項の説明や業務計画書類の提出等、引継ぎに必要な協力を行うことや、県の要求業務に係る情報関係機器の所有権を契約終了時に事業者が県に無償で譲渡する旨などが示されている。

①海上自衛隊呉史料館(仮称)整備等事業

「海上自衛隊呉史料館(仮称)整備等事業」事業契約書(案)

(契約終了時の事務)

- 第62条 丙は、本契約が終了した場合において、本件土地又は本件施設内に、丙が所有又は管理する工事材料、建設・業務機械器具、仮設物その他の物件(丙から業務を請け負い又は受託した者等の所有又は管理するこれらの物件を含む。)があるときは丙は自己の費用及び責任で当該物件等を直ちに撤去し、甲乙の確認を受けなければならない。
- 2 丙は、本契約の全部又は一部が終了する場合には、甲乙又は甲乙の指示する者に、本契約の終了にかかる本件施設の運營業務及び維持管理業務の必要な引継ぎを行わなければならない。
- 3 丙は、事由の如何を問わず、本契約の全部又は一部が終了した場合には、第55条の規定にかかわらず、本条第2項の業務をすべて終了した上で、業務終了から10日(休日を含まない。)以内に、本契約の終了にかかる本件施設の運營業務及び維持管理業務の最終支払対象期間の業務報告書を甲乙に提出し、甲乙の確認を受けるものとする。
- 4 丙の運營業務及び維持管理業務の実施期間(対価の支払のない期間に限る。)が6カ月(休日を含む。)に満たない場合には、甲乙は、丙の実施期間に応じて日割りした金額を、運営・維持管理費相当分として丙に支払うものとする。

(出典:防衛省HPより抜粋)

## ②香川県情報通信科学館(仮称)整備等事業

### 「情報通信科学館(仮称)整備等」事業契約書(案)

(事業期間満了時の無償譲渡)

第80条 県の要求業務に係る情報関係機器等(以下「譲渡対象機器等」という。)の所有権は、維持管理・運営期間の満了後に、本契約の定めに従い、県が無償にて取得する。

2 県は、(ア)事業期間の満了日において本施設が別紙9(運営仕様)及び運営業務計画書に従った運営が可能な状態にあること、(イ)事業期間の満了日において本施設が別紙8(維持管理仕様)及び維持管理業務計画書の定める維持管理に係る要求サービス水準を満足している状態で稼働していること、及び(ウ)サービス料の最終支払日(平成26年(2014年)4月30日)までに事業者が第81条(事業期間終了後の情報関係機器等の扱い)に従い事業者の提案に基づく業務に係る情報関係機器等(本事業実施用建物の射区体部分と分離困難な情報関係機器等を除く。以下「撤去対象機器等」という。)の撤去を完了していることを条件として、サービス料の最終回の支払いを行う。

3 事業者は、県に対し、サービス料の最終支払日(平成26年(2014年)4月30日)に、制限物権等の負担のない譲渡対象機器等の完全なる所有権を移転する。

(事業期間終了後の情報関係機器等の扱い)

第81条 事業者は、事業期間が満了した後、又は本契約が解除された後、撤去対象機器等の撤去範囲及び撤去時期等に関する県からの指示に従い、自らの費用で速やかに撤去対象機器等を撤去し、第78条(解除後の権利関係)及び前条(事業期間満了時の無償譲渡)の規定に従い、譲渡対象機器等の所有権を県に譲渡又は移転する。

2 事業者が所有する譲渡対象機器等にかかる設計成果物、設備台帳等、譲渡対象機器等維持管理及び本施設の運営に必要な書類等は、譲渡対象機器等の譲渡範囲に含まれる。

3 県は、事業終了の6ヶ月前までに事業者に通知することにより、撤去対象機器等に関する事業者の撤去義務及び原状復旧義務を免除し、これを譲渡範囲に含めることができる。但し、事業者は、県からの通知を受領後3ヶ月以内にこれを拒否する権利を有する。

4 前項の規定に従い撤去対象機器等に関する事業者の撤去義務及び原状復旧義務が免除されることが確定した場合には、県は、当該撤去対象機器等を契約終了日現在の簿価相当額で事業者から買い取る。但し、県は、事業者と協議のうえ、買取り対象とした当該撤去対象機器等の撤去及び原状復旧に要すると予測される合理的な費用の合計額相当額を、基本サービス料から控除して減額することにより、当該撤去対象機器等の撤去費用及び原状復旧費用を事業者に負担させる。

(出典:内閣府HP PFI事業情報 事業詳細(香川県))



第4章で整理した内容に関するQ&Aを以下にて紹介する。

### 質問コーナー

Q コンセッション事業を実施するに当たり第三者に公の施設を利用させる場合、指定管理者制度との二重適用は必ず必要か。

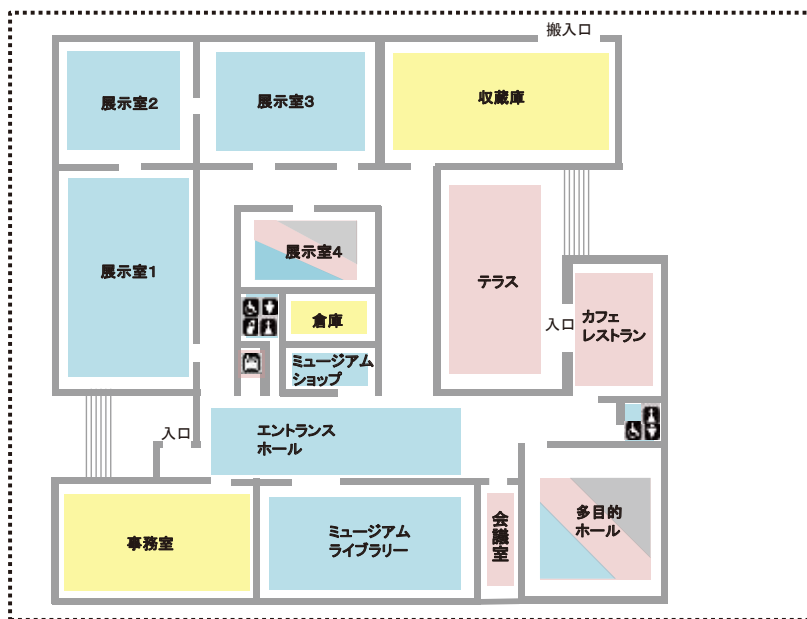
#### **A 必要でない場合がある。**

例えば、地方公共団体が設置する美術館であれば地方自治法に基づく「公の施設」であることが考えられる。このような美術館の場合、市民が利用料金を支払い、自由に観覧する展示室もあれば、団体・市民が一定期間占有して使用するホール、会議室等もある。また、ミュージアムショップやカフェなど一部の事業については、運営権者以外のテナント等の第三者が実施することにより、一層良好なサービスが提供されることも想定される。

(以下、「運営権者以外の特定の第三者が設置目的の範囲外で使用する例」参照)運営権者が運営権に基づき行う展覧会等の事業については、公共施設等運営権実施契約のみで実施できる。一方、運営権者以外の特定の第三者が公の施設の設置目的の範囲内で施設を使用する場合、運営権者が特定の第三者に対して施設を使用させる許可に関する権原を有している必要があることから、運営権者が指定管理者として指定されることが必要になる。

しかし、例えば以下の利用例において運営権者以外の特定の第三者が公の施設の設置目的の範囲外であると地方公共団体が判断する用途で施設を使用する場合は、地方公共団体と運営権者がPFI法第69条第6項又は地方自治法第238条の4第2項等に基づき、賃貸借契約等を結び、運営権者以外の特定の第三者に転貸借することで、特定の第三者が施設を使用することができる。この場合、賃貸借契約等の範囲内であれば、指定管理者制度を適用する必要はない。

美術館の他、例えば、社会体育施設、文化会館等の公の施設についても運営権者が運営権に基づき行う事業だけでなく、同じく、設置目的に直接あたらないと地方公共団体が判断するときには、PFI法第69条又は地方自治法第238条の4第2項等に基づく賃貸借契約等を結ぶことで、特定の第三者に利用させることが可能。



	運営権者自身が施設を使用するスペース	公共施設等運営権実施契約だけで可能
	利用者が自由に使用するスペース	公共施設等運営権実施契約だけで可能
	運営権者が設置目的の範囲内で運営権者以外の団体・企業等に使用させる権利を設定し、当該団体等が使用するスペース	現段階では指定管理者制度の適用が必要
	運営権者が設置目的の範囲外で運営権者以外の団体・企業等に使用させる権利を設定し、当該団体等が使用するスペース	PFI法第69条第6項に基づき、賃貸借契約等を締結することで転賃借が可能

図31 使用状況に応じた公の施設の使用権原イメージ図

(出典:「文教施設(スポーツ施設、社会教育施設及び文化施設)における公共施設等運営権制度の可能性と導入について」改(平成29年3月))

---

## コンセッション事業推進のための国の取組み

---

### (1) 公共施設等運営権者が公の施設の指定管理者を兼ねる場合における 地方自治法の特例（PFI法の一部を改正する法律案）

第196回通常国会にて、内閣府から国会にPFI法を改正する法律案が提出されている。

（法案の概要）

- ① 利用料金の設定の手続については、実施方針条例において定められた利用料金の範囲内で利用料金の設定を行うなどの条件を満たした場合に地方公共団体の承認を要しない旨の地方自治法の特例を設ける。
- ② 公共施設等運営権の移転を受けた者を新たに指定管理者に指定する場合において、条例に特別の定めがあるときは、事後報告で可とする旨の地方自治法の特例を設ける。

### (2) 株式会社民間資金等活用事業推進機構（PFI推進機構）

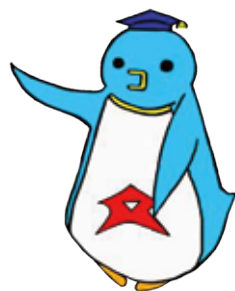
我が国におけるコンセッション事業の先行事例が少ない中、リスクマネーを供給し、将来のインフラ市場を開拓する目的で、平成25年にPFI推進機構が設立された。運営権者は資金調達の際に、PFI推進機構の利用を検討することができる。

株式会社 民間資金等活用事業推進機構

Private Finance Initiative Promotion Corporation of Japan(略称PFIPCJ)

<http://www.pfipcj.co.jp/index.html>

国もコンセッション事業の  
環境整備をすすめているモン！



## PFI事業に係る地方交付税措置について

「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成11年法律第117号）に基づいて地方公共団体が実施する事業に係る地方財政措置について」（平成12年3月29日自治調第25号）（抜粋）

### 2 財政措置の内容

#### (1) 国庫補助負担金が支出されるPFI事業

##### ア 基本的な考え方

当該国庫補助負担金の内容に応じて、直営事業の場合と同等の地方債措置又は地方交付税措置を講じる。

##### イ 具体的な内容

- ① 地方公共団体がPFI事業者に対し施設整備時に整備費相当分の全部又は一部を支出する場合

地方公共団体が支出を行うに当たって、直営事業の場合と同種の地方債をその財源とすることができることとし、直営事業の場合に当該地方債の元利償還金に対して交付税措置を講じている場合には、同様の交付税措置を行う。

- ② 地方公共団体がPFI事業者に対し後年度に整備費相当分の全部又は一部を割賦払い、委託料等の形で分割して支出する場合

地方公共団体が負担する整備費相当分（金利相当額を含む。）について、直営事業の場合の地方債の充当率、交付税措置率を勘案して財政措置の内容が同等になるように、均等に分割して一定期間交付税措置を行う。

## (2)地方単独事業として実施されるPFI事業

### ア 基本的な考え方

直営事業の場合に施設の種別に応じた財政措置の仕組みがある施設については当該措置内容に準じて、そのような財政措置の仕組みがない施設（公共性が高く、かつ非収益的な施設で一定の要件を満たすものに限る。）については一定の範囲で地方交付税措置を講じる。

なお、ふるさとづくり事業に対する地域総合整備事業債の充当等、一定の政策目的に基づき地方公共団体の自主的、主体的な判断の下に行われる各種事業に対し講じられている財政措置は、「施設の種別に応じた財政措置」には当たらないことに留意すること。

### イ 具体的な内容

#### ①施設の種別に応じた財政措置の仕組みがある施設（複合的な機能を有する施設については、当該部分を分別できる場合における当該部分）の場合

地方公共団体がPFI事業者に対し、施設整備時に整備費相当分を支出するか又は後年度に整備費相当分を割賦払い、委託料等の形で分割して支出するかを問わず、何らかの形で整備費相当分の全部又は一部を負担する場合、当該負担額の合計額（金利相当額を含む。）に対し、直営事業の地方債の充当率、交付税措置率を勘案して財政措置の内容が同等になるように、均等に分割して一定期間交付税措置を行う。

#### ②施設の種別に応じた財政措置の仕組みがない施設の場合

下記の要件を満たす施設について、地方公共団体がPFI事業者に対し、施設整備時に整備費相当分を支出するか又は後年度に整備費相当分を割賦払い、委託料等の形で分割して支出するかを問わず、何らかの形で整備費相当分の全部又は一部を負担する場合、当該負担額の合計額（用地取得費を含まず、金利相当額を含む。）の20%に対し均等に分割して一定期間交付税措置を行う。

#### （施設の要件）

通常地方公共団体が整備を行っている公共性の高い施設であり、かつ非収益的な施設（無料又は低廉な料金で住民の用に供され、施設整備費の全部又は一部を料金ではなく地方公共団体の財源で負担することが通例である施設）であること。なお、庁舎等公用施設は対象としない。

# 第5章

# 資料編

## 5.1 事例集

事業方式	施設名
コンセッション事業 (事業者選定済事業を含む)	独立行政法人国立女性教育会館(社会教育施設)
	奈良少年刑務所赤れんが建造物(社会教育施設)
	横浜みなとみらい国際コンベンションセンター(その他)
	愛知国際展示場(その他)
コンセッション事業 検討事例	有明アリーナ(スポーツ施設)
	(仮称)大阪新美術館(社会教育施設)
	京都スタジアム(スポーツ施設)
海外事例	スタジアムオーストラリア(スポーツ施設)
	ロンドンオリンピックスタジアム(スポーツ施設)
	シンガポールスポーツハブ(スポーツ施設)
参考事例	パナソニックスタジアム吹田(スポーツ施設)
	福岡市美術館(社会教育施設)
	オガールプロジェクト(その他)



# 独立行政法人国立女性教育会館

## コンセッション方式



(出典: 独立行政法人国立女性教育会館HP)

### 事業背景

- 独立行政法人国立女性教育会館は、男女共同参画社会を実現するための文部科学省所管の機関で、調査研究、情報発信、研修、国際貢献などの事業を実施している。平成24年8月に文部科学省から出された「国立女性教育会館の在り方に関する検討会報告書」において、業務の見直しが求められ、コンセッション検討の方針が示された。

### 事業目的

- 民間活力の導入により、低迷する稼働率の向上、資産の有効活用と利用者の立場から見たサービス水準の向上を図ること。

施設類型	社会教育施設
場所	埼玉県比企郡嵐山町菅谷728番地
施設概要	宿泊棟、研修棟、実技研修棟、日本家屋、茶室、体育館外
延床面積	26,975㎡(本館、宿泊棟、研修棟、体育館、響書院、和庵、書庫等含む)
発注者	独立行政法人国立女性教育会館
民間事業者	株式会社ヌエックベストサポート(SPC)

事業スケジュール	
平成26年2月	実施方針・要求水準書(案)の公表
平成26年3月	特定事業の選定・公表
平成26年8月	入札公告
平成26年12月	落札者決定・公表
平成27年7月	運営権の設定
平成27年7月	事業契約締結
平成27年7月	運営・維持管理開始
平成37年3月末日	事業終了

事業内容	
選定方法	一般競争入札(総合評価落札方式)
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運営業務について。宿泊棟、研修棟、体育施設等の運営業務に関し、民間事業者に運営権を設定。</li> <li>・ 維持管理業務について。施設・設備長期維持管理業務については、運営費交付金からの支出により業務委託で実施。</li> </ul>
契約金額	運営権対価:4億300万円
期間	約10年間 平成27年7月1日から平成37年3月31日
効果	<p><b>【定性的効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主企画として、「企業研修プラン」や「インバウンド(海外からのツアー)受入れ」等新たな取り組み開始。</li> <li>・ 最近ではネットエージェントからの予約で利用者が増えている。また、これまで多かった高齢者の利用に加え、運営権者の努力により高校生の研修なども増えた。</li> <li>・ 国立女性教育会館の人的資源を政策課題に対応した事業等へ投入することが可能になった。</li> </ul> <p><b>【定量的効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 光熱費・燃料費を対前年同時期(7月～3月)で約630万円削減</li> <li>・ 利用者数は、導入前年度と比べ、3,750人増加。</li> </ul>

## 現場の声

### ～事業を行う上での困難、困難を乗り越える上でのアドバイス等～

- コンセッション方式を前提に事業が発案されたものの事例もなく、検討期間が大変限られている中、当時の事務局長/総務課長/会計係長の3名のコアメンバーが色々と研究をしながら進めた。作業できるメンバーに対して業務量が非常に多かった。
- 実施方針の検討や事業の選定などの段階を踏んで業務を進めていくには、1年半では短いと感じている。よりよい官民連携の在り方を検討するためにはもうあと1年は必要であった。
- 事業開始当初は、民間事業者は利益を追求してコスト縮小させたい一方、施設全体の利用率に対して国から目標値を定められていて、それを達成したいという思いであり、両者が優先するポイントや考え方が食い違うことがあった。
- 発注者と民間事業者の関係は自転車の両輪のようなもので、どちらが欠けても事業は継続できない。運営権者は新たな顧客を開拓しているし発信力もあることからビジネスパートナーとして見ている。
- PPP/PFI事業はいずれもが当事者意識をもって経営していくことが重要である。

～調査検討・開発・工事に関連して利用した具体的な支援制度～

- コンセプション導入の可能性について検討を行った。平成24年8月の検討会報告を受け、民間事業者に3社ほどヒアリングにいった。その際にはあまり良い返答がなかった。レストラン・ホテルとして魅力がないとの返答だった。その内容を文科省に報告したところ、内閣府のPPP/PFI推進室に相談するようにとの助言を受けた。内閣府PPP/PFI推進室よりPPP/PFI事業に知見のあるNPO法人を紹介していただき、民間事業者と共に民間提案書を作成、提出していただいた。

～要求水準書にはどの様に織り込んだか？～

- 今まで行ってきた施設運営の状態は最低限維持できるようにしたく、休館日等も民間提案よりも細かく盛り込んだ。実技棟、研修棟のような利用の少ないところでも今回の運営事業では全面的に研修で活用できるようにしたかった、そこはこだわった。

## ～施設の利用料金等～

- 施設の利用料金設定の権限は基本的には会館側にある。施設の男女共同参画関係の目的利用については会館側で設定している料金である。目的利用以外の一般利用料金については民間事業者の提案であった。利用料金の値上げについては民間事業者が会館側に申請する形をとっている。
- 月1回で民間事業者と会館で定例会を実施している。その際に、例えばレストランのメニュー価格が変更になることについては連絡してもらうようお願いしている。民間事業者の自主事業についても定例会で提案されている。定例会メンバー構成は、

会館職員： 理事、総務課PFI担当、利用者モニタリング部署の職員の8名程度

運営業者： 全体統括、運営統括、各部署の責任者

- 年次の事業計画書も民間事業者に提出させ、モニタリングも行っている。
- 料金体系では男女共同参画の目的で利用する方々の料金は抑えている。

# 奈良少年刑務所赤れんが建造物

コンセッション方式(実施契約締結済)



(出典:法務省HP)

## 事業概要

- 文化財建造物のうち国有財産であるものについては、これまでは自治体を管理団体として指定し、管理がなされることが一般的であったが、煉瓦造の建物は耐震補強やその後の維持管理に相当なコストがかかることから、アドバイザー事業者の調査結果も踏まえ、コンセッション制度により運営権者となった民間事業者を管理団体として指定することとし、民間の資金やノウハウを活用し、文化財建造物の有効活用を進めつつ、適切な保存を図ることとした。
- 具体的な事業スキームは、重要文化財「旧奈良監獄」を法務省の史料館(広報施設)と位置付けた上で、その耐震改修や運営を事業内容としつつ、史料展示業務として直接利用しない部分を活用し、改修ホテルや賑わい施設などの付帯事業を可能とするものである。
- なお、運営権者は、文化財保護法の規定による管理団体の指定を受けることで、文化庁からの耐震改修費の補助を受けることが可能になるとともに、観覧料を利用料金として收受することが可能となる。

## 事業内容

- ① 改修業務(文化財建造物の耐震改修、公開活用に資する設備の整備)
- ② 史料館運営業務(史料整理、展示、案内など史料館の運営)
- ③ 付帯事業(文化財の保存に支障がない範囲で、史料展示業務として直接利用しない部分(土地を含む。))を活用した付帯事業の提案が可能。)

## 施設類型

場所	奈良市般若寺町18番地
施設概要	建築年月: 明治41年7月 建物構造: 煉瓦造2階建 他
面積	延床面積(庁舎)2,800㎡(収容棟)1400㎡×5棟 敷地面積 10万6,000㎡
発注者	法務省
民間事業者	旧奈良監獄保存活用株式会社(特別目的会社)

## 事業スケジュール

平成28年3月	コンサルによる調査業務
平成28年8月	情報提供依頼(RFI)
平成28年12月	実施方針公表
平成29年1月	事業者公募
平成29年5月	優先交渉権者選定
平成29年7月	基本協定締結
平成29年12月	実施契約締結
平成31年10月	史料館運営開始(予定)
平成33年4月	全施設供用開始(予定)



### ～事業背景～

- 奈良少年刑務所(旧奈良監獄)は、東大寺や興福寺、春日大社などがある奈良公園の北側の丘陵地に位置している。れんが塀に囲まれた約10万平米の敷地に庁舎を中心として放射状に5本の収容棟が伸びる重厚な煉瓦造の建物である。
- 明治政府にとって、不平等条約を改正し、国際社会の仲間入りを果たす上で監獄の近代化が喫緊の課題であったことから、欧米の監獄建築を視察させ、千葉、金沢、奈良、長崎、鹿児島 の5か所に煉瓦造の近代的な監獄を整備した。旧奈良監獄は、その五大監獄のうち唯一竣工当時のまま現存する施設である。
- 明治41年(1908年)に現在地に建設されて以来、108年にわたり、我が国の少年受刑者処遇を先導する施設として運営されてきた。しかし、著しく老朽化が進み、現状の建物に大規模な耐震補強や改修を施し、刑務所として使用し続けることは、技術的にも予算的にも困難であったことから、法務省では、平成29年3月末をもって受刑者の収容業務を終了し、同所を廃庁した。
- 旧奈良監獄の赤煉瓦造の建物は、歴史的価値が高く、意匠的にも優れた近代建築であるとして、日本建築学会を始め各方面から保存を求める要望がなされており、平成29年2月23日、価値が認められ重要文化財に指定された。

### ～発案経緯～

- サービス購入型のPPP/PFI事業はサービス購入費について予算要求が必要となるが、独立採算型コンセッションは事前に予算要求をする必要がない。予算要求が不要であることは、コンセッション採用の要因の1つである。
- 史料館だけでは十分な事業収益が上がらないことを認識していたことから、付帯事業としてホテル等の宿泊施設や観光施設としての収益化を検討していた。宿泊施設が少ないという事情を抱える奈良県や奈良市からも、ホテル等の宿泊施設整備に関する要望もあった。

### ～文教施設の特有性について～

- 空港や下水道のようなインフラ設備と文教施設は事業性が大きく異なる。コンセッションは施設によって全く別の性格を持つ制度であると考えた方が良い。
- 文教施設は地域への経済波及効果があることから、賑わいを創出するための軸となる施設となりうる。文教施設を民間に委ねるのであれば、事業目的をしっかりと定めて事業を進めることが重要である。
- 本事業は、積極的に重要文化財の活用を行う画期的な事業となる。文化財の現状変更については、文化財保護法による許可が必要となるが、文化庁にはその柔軟な運用について、協力をお願いしているところである。また、観光資源としての活用や、アクセス路の確保の観点等から、県、市とも連携、協力しながら事業を進めていくことが肝要である。

### ～事業者の選定について～

- 要求水準書では、付帯事業に関して基本的な制限しか設けていなかったことから、事業内容に関しては民間事業者の提案次第というところがあり、選定の際の評価は難しかったが、提案内容には柔軟に応じる用意があった。事業者の選定には、事業の確実性を重視し、加えて、地域と一体となって事業を進めていくと提案していたグループを選定した。

### ～管理者が継続利用する建物の底地について～

- 本事業では管理者である国が拘置支所等を継続利用する形である。一般的には、SPCが運営権設定とあわせて国から底地の無償貸付をうけて第三者に対して転貸を行うこととされており、空港等では、SPCから管理者に対して転使用貸借がおこなわれている。
- 他方、本事業では、底地の部分が事業期間中に変更される可能性が無いため、継続利用する建物の底地については運営権から除外する形とした。なお、当該敷地の維持管理については運営事業に含まれないため、国が直接行うこととしている。

# 横浜みなとみらい国際コンベンション

BTO+コンセッション方式(実施契約締結済)



(出典:横浜市HP)

## 事業背景

- MICEの市場規模の世界的な拡大や横浜での開催需要を踏まえ、パシフィコ横浜の隣接地である「みなとみらい21中央地区」に、PPP/PFI事業による新たなMICE施設と民間事業によるホテル等を一体的に整備する。

## 事業目的

- 施設の設計、建設及び維持管理は、BTO方式により、整備事業として実施する。また、施設の運営及び維持管理は、コンセッション方式により運営事業として実施し、運営民間事業者に公共施設等運営権を設定する。

※民間収益施設であるホテルは、本事業とは別に民間収益事業として併せて行う。

# センター

施設類型	
場所	横浜市西区みなとみらい一丁目9番ほか
施設概要	地下1階、地上6階
面積	約47,000㎡(延床面積)
発注者	横浜市
民間事業者	株式会社横浜グローバルMICE(整備事業) 株式会社横浜国際平和会議場(運営事業)

## ～これからPPP/PFI事業を始める方に～

- 公共施設等運営権制度は、公共目的の効率的・効果的な実現のために、民間事業を実施してもらう仕組みであり、本事業に最も適した仕組みとして採用した。一方、公の施設には該当しないため、指定管理者制度の重複適用はしていない。
- 事業の本来の目的により、施設の位置づけが決まります。それに照らして、適した制度を検討し、採用すべきと考える。

## 第5章 資料編

事業 スケジュール	整備事業 (BTO方式)	運営事業 (コンセッション方式)
平成26年8月	実施方針等の公表	
平成26年11月	特定事業の選定	
平成27年1月	入札説明書等の交付	
平成27年2月	入札説明書等に関する質問および回答の公表	
平成27年3月	入札参加資格確認申請書提出者との対話(第一次)の結果公表	
平成27年4月	入札参加有資格者との対話(第二次)の結果公表	
平成27年5月	入札説明書等に関する質問および回答(第二次)の公表	
平成27年10月	基本協定の締結	
平成27年12月	事業契約の締結(議会議決)	
平成27年12月	施設の設計・建設開始	
平成29年3月		公共施設等運営権実施契約の締結
平成32年3月	施設の設計・建設完了	開業前準備完了
平成32年4月	施設の供用開始	施設の供用開始、運営権の設定開始
平成52年3月	整備事業終了	運営事業終了



# 愛知国際展示場

コンセッション方式(実施契約締結中)



(出典:愛知県国際展示場HP)

## 事業背景

- 2019年秋の開業を目指す愛知県国際展示場において、民間事業者の有する施設の維持管理や催事の企画・運営等に関するノウハウや実績、ネットワーク等を最大限に活用する上で、コンセッション方式を導入を決定。

## 事業目的

- 県の産業集積・特性を活かし、展示会を通じた新たな交流による新産業の創出や既存産業の充実など、当地域の産業振興・経済発展に資する。
- 国際空港隣接型の特色を活かし、国内外からの集客を図り、首都圏に並ぶ交流拠点を目指す。

## 施設類型

場所	常滑市セントレア五丁目地内(一部 四丁目地内)
施設概要	国際展示場(駐車場、多目的利用地を含む)
面積	約28.7ha
発注者	愛知県
民間事業者	検討中

## 事業スケジュール

平成29年7月	募集要項等に関する質問の提出期限
平成29年8月	募集要項等に関する質問に対する回答の公表
平成29年9月	審査資料の提出期限
平成29年10月	優先交渉権者の決定
平成29年11月	基本協定の締結
平成29年12月	運営権の設定議案の提出
平成29年12月以降	実施契約の締結及び公表
平成30年1月～	開業前準備業務
平成31年9月	事業の開始(予定)

## プロフィットシェア・ロスシェアの導入

プロフィットシェア	平成36年4月1日以降の期間においては、各年度の実収入が県と運営権者で合意する各年度の目標収入を上回る場合については、差異が15%の範囲内であれば運営権者に帰属、それを超える部分については県に帰属させるものとする
ロスシェア	目標収入を下回る場合についても、差異が15%の範囲内であれば運営権者の負担、それを超える部分については県が負担するものとする



# 有明アリーナ

コンセッション方式(検討中)



(出典:東京都HP)

## 事業背景

- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(以下「東京2020大会」という。)後、コンセッション方式での管理運営を行い、東京の新たなスポーツ・文化の拠点として活用する。

## 事業目的

- 15,000席の規模を生かし、年間10大会の大規模スポーツ大会の開催を目標とするとともに、次世代アスリートの育成や都民のスポーツの場として活用する。また、都内最大規模のアリーナ施設として、魅力的なエンターテインメントの場を提供するとともに、様々な集会や式典の場としても活用する。

施設類型	アリーナ施設
場所	東京都江東区有明一丁目11番
施設概要	メインアリーナ 約4,100㎡(観客席数約15,000席(仮設席含む)、車椅子使用者席(同伴者席併設)を約1%確保、コンクリート床) サブアリーナ 約1,400㎡(木床) その他(車椅子競技者対応の更衣室、飲食店舗等(メインアリーナ側、交流広場側に各1区画)、スタジオ、交流広場等)
敷地面積	約36,576 ㎡
発注者	東京都
民間事業者	検討中

事業スケジュール	
平成28年度	管理運営方式等の検討
平成29年度	実施方針の策定準備・公表、民間事業者の募集準備
平成30年度	運営権者選定手続
平成31年度	実施契約締結、施設竣工
平成33年度中	施設供用開始

### ～発案経緯～

- 有明アリーナ以外のオリンピック・パラリンピック関連施設も含めて平成26年12月に「新規恒久施設等の後利用に関するアドバイザリー会議」を設置し、施設の後利用に関する議論を進めてきた。その中でコンセッションについても意見を伺った。平成27年6月には、「新規恒久施設に係る後利用の方向性」を公表し、その中で、官民連携手法などの民間を活用した運営方法等の仕組みを検討するという基本的な考え方を示している。それを踏まえて平成27年10月に民間から施設運営計画の策定支援を行う民間事業者を選定した。
- 平成29年4月に「新規恒久施設の施設運営計画」を公表し、民間の力を最大限活用した管理運営方式として、コンセッション方式の具体的な検討をしていく方向性になった。都では先例がなかったが、民間シンクタンクの調査分析で有明アリーナのコンセッション実現可能性が高いこともコンセッションに向けた具体的検討を行う要素となった。

### ～検討体制～

- 平成28年度は3人体制、平成29年度は4人体制で検討を進めているが、専従は一人のみである。検討においては、シンクタンクの知見を活用してきた。

### ～事業方式を公共施設等運営権方式に決定した要因～

- 指定管理者制度、普通財産貸付、コンセッションの3手法について検討した。民間を活用していく手法として都施設で前例があったのが指定管理者制度と普通財産貸付だった。有明アリーナは既に施設整備が始まっていたため、建設等を含むPPP/PFIは馴染まないと考えていたが、シンクタンクによる調査分析の結果から、コンセッションの実現性が高いとの意見があった。
- コンセッションを採用するにあたっての一番の課題はスケジュールであった。東京2020大会開催前に管理運営者を決めるという大前提があった。また、都での実績がないことから、新条例の制定など必要な検討や手続も多いため、スケジュール管理が重要であった。
- 事業収支の積算に当たっては、類似施設の事例や民間事業者等の知見を踏まえて検討した。
- コンセッションとした理由は、運営権者の創意工夫を活かした柔軟な運営によりサービス向上とともに収益性を確保できる点であり、スポーツやエンターテインメント等の多様な活用を図るという施設の特性を引き出せる管理運営手法として、コンセッションが適当との結論に至り、具体的な手続を進めている。

### ～需要予測はどうしたのか？～

- 民間事業者とのヒアリングでは、具体的な想定を提示した方が意見が出てきやすいつと感じた。運営計画について意見を求めたときは民間からは「概ね妥当」といった反応であったが、より詳細な内容を民間側に提示したときには明確な反応があった。
- 運営期間中の大規模修繕については、民間事業者から、都と運営権者が行う修繕の具体的な内容や分担をあらかじめ提示してほしい等の意見があった。

### ～事業に期待していること～

- 有明アリーナにコンセッションを導入することにより、大規模スポーツ大会やイベントの誘致など、施設の特性を活かした運営が期待できる。
- 有明アリーナの周辺連携についても、エリアマネジメントや周辺施設との連携事業に対する協力等による地域活性化が期待できる。

## ～利用料金～

- スポーツ利用以外の利用料金は民間事業者の提案に委ねており、スポーツ利用料金の設定については「要求水準書(素案)」において参考とする施設を示すなど、利用料金のイメージを示している。
- スポーツ利用以外の利用料金について明確な上限はない。
- メインアリーナでは、スポーツ利用期間を60日以上設定するとともに、スポーツ利用期間の内外を問わず、大規模スポーツ大会を年間10大会開催することを目標としている。



(出典：東京都HP)

# (仮称)大阪新美術館

コンセッション方式(検討中)



(出典:大阪市提供資料)

## 事業背景

- 昭和58年に大阪市制100周年記念事業基本構想の1つとして、近代美術館の建設を掲げて以降、美術品の収集など各種取り組みを進めてきている。平成29年2月には設計者を選定したところであり、平成33(2021)年度中の開館に向け整備に取り組んでいる。

## 事業目的

- 大阪新美術館が誇る約5,000点のコレクションを活かした国内トップクラスのミュージアムをめざすと共に、民間の知恵を最大限活用しながら、利用者サービスに優れたミュージアムとする。民間ノウハウを多面的に活用することで、効果的な情報発信や話題性のあるイベントの開催による集客力の強化、魅力的なサービス施設の誘致による付加価値の向上、官民連携によるエリアプロモーションの展開などを図る。

施設類型	社会教育施設
場所	大阪府大阪市北区中之島4丁目
計画施設	階 数: 地上5階建て(地階なし) 延べ面積: 17,305㎡(駐車場・駐輪場は除く) うちサービス施設は933㎡
面積	敷地面積: 12,874㎡
発注者	地方独立行政法人: 大阪市が平成 31年4月に設立する予定
民間事業者	検討中

事業のスケジュール(予定)	
平成29年度	基本設計、実施設計／PPP/PFI導入可能性調査
平成30年度	実施設計、建設工事着工／実施方針(案)の公表
平成 31 年度	建設工事／実施方針の公表、民間事業者公募
平成32年度	建設工事／民間事業者が運営準備開始
平成 33年度	年度前半に竣工／建物引渡し後コンセッションの開始 年度後半に開館



### ～事業を行う上での困難～

- 本件は新規施設である為、収支分析の為の根拠データ取得に苦勞した。美術館運営の事業収支を算定する際に、国内の公共美術館の多くが収支状況を一般公開していないため、公開されている情報だけでは、展示収支において蓋然性の有無を判断できるレベルの数値を導くことが非常に困難である。
- 展覧会開催に係るステークホルダーやお金の流れが一般的に知られておらず、学芸員へのヒアリングに基づきスキーム図として整理を行う必要があった。
- 地方独立行政法人に所属する学芸員をSPCに出向することを想定しているが、出向の方法として、在籍か転籍かにより、指揮命令ルートや税金・社会保険等が異なる為、地方独立行政法人・学芸員・運営権者のそれぞれの視点から得失評価する事が必要となった。

### ～検討体制～

- 新美術館整備担当には2018年3月現在、学芸員7名(来年度さらに3名採用予定)、事務職員3名、技術職員5名が在籍しており、そのうちPPP/PFI事業の検討には、課長(技術職員)、課長代理(事務職員)、係長(事務職員)、学芸員2名の5名が主に携わっている。学芸員については、美術館運営の核となる展覧会事業やアーカイブなどの学芸業務に関して参画している。

### ～収益構造や利用料金等～

- レストラン・カフェ・ショップなどサービス施設の運営、講堂や研修室の貸室運営、駐車場管理運営等による収益化を検討している。サービス施設の面積については、これまでの美術館と比べて広い面積(933㎡)を確保。
- 年間収入は約8億円程度を想定し、その内の約50%は、地方独立行政法人がサービス対価として運営権者に支払う形としている。
- 年間支出は約7.4億円を想定し、その内約40%は展覧会等各種イベントの経費としている。
- 利用料金においては、地方独立行政法人が定める上限の範囲内で民間事業者が裁量をもって決定する形を想定している。
- 減免については特に想定をしていない。

～困難を克服する上でのポイント～

- 収益リスクの認識を行うことが肝である。先行する類似事業など、参考にできる事例の事業構造をしっかりと分析し、導入可能性調査に入る前のビジネスデューデリジェンスが非常に重要である。
- 事業収支においては、自治体がコンセッション導入メリットを見る指標の一つであるVFMや民間事業者にとっての事業性を見るIRR等の感度分析を行い、双方にとって納得のいく収益配分基準点、収益配分比率、損失補填比率等の水準を確認する事が重要である。
- 法人や個人が地方独立行政法人に寄附をして、寄附金の一部を大阪新美術館の美術館運営にあてる「寄附の仕組み」を取り入れることで収益リスクを緩和し、寄附者との交流場面を増やし、美術館に愛着を持つプレーヤーを増やしていく工夫も考えられる。



美術館は街のにぎわいを  
創出する核になるんだモン！

### ～事業方式を決定する要因～

- 平成28年度の予算を審議する議会において、当初は、設計・工事・運営の全てを一括してPPP/PFI事業として実施する予算案を上程したが、審議の中で、「一括型では大阪市が求めるような美術館が実現されるのか大いに疑問であり、施設整備は大阪市の責任において実施すべきである」「分割発注に比べて応募する民間事業者が大手企業に限定されるため、競争性の低下につながる懸念がある」「民間と行政、双方のノウハウを発揮できる形でPPP/PFI事業を実施すべきである」といった強い懸念が示されたため、予算案を修正し、施設整備については通常の公共事業として実施し、本市意向の反映や競争性の確保に配慮するとともに、運営についてはPPP/PFI手法を導入し、民間ノウハウも活用しつつ魅力向上につとめることとなった。

### ～その他苦勞した点～

- 本市では、美術館・博物館施設の経営形態に関して、事業の継続性や人材の安定的確保の観点から、これまでの指定管理者制度に代わり、全国初の地方独立行政法人化を進めている。新美術館については、大阪の魅力を世界に発信する施設として、高い集客力や話題性が求められることから、民間ノウハウをより活用する必要があるため、地方独立行政法人の下でPPP/PFI手法を導入するスキームとしている。このように新たな仕組が重なるため、個別的な検討が求められた。

# 京都スタジアム(仮称)

コンセッション方式等(検討中)



(出典:京都市提供資料)

## 事業背景

- 国際試合やJリーグなど全国的な大会等が開催可能な施設として整備する京都スタジアム(仮称)については、同施設の運営や球技の試合も含めた施設の活用等について、有識者からの意見を聴くため、平成25年7月に「京都スタジアム(仮称)運営経営専門家会議」を設置した。同会議での議論を踏まえ、まちのにぎわい創出や、収益性を高めたスポーツ施設とするための官民連携手法(PPP)による運営管理のあり方や、将来に渡る維持管理コストの縮減を目指し、検討を進めている。

## 事業目的

- 施工後の維持管理運営業務については、民間の経営ノウハウが活用し易い指定管理者制度や公共施設等運営権制度の導入を検討しており、民間の企画力・創意工夫が発揮できる柔軟な運営を行うことや、周辺地域のまちづくりと連携し、地域経済が好循環するシステムの構築を目指している。

施設類型		スポーツ施設	
場所	京都府亀岡市(JR亀岡駅北口より約300m地点)		
施設概要	階数	地上4階(27.6m)	
	観客シート	観客席数約21,600席 (うち、一般席約20,880席、VIP席約180席、スカイボックスシート314席、レストランテラス席174席、車いす席約60席)	
	商業施設等	商業エリア(約1,800㎡)、 クライミングウォールエリア(約1,100㎡) 売店スペース、ケータリングカースペース	
面積	建設面積:約16,000㎡、延床面積:約33,000㎡		
設置者	京都府		

事業スケジュール	
平成24年度	京都府、専用球技場を亀岡市に建設することを決定
平成25~28年度	天然記念物のアユモドキに係る環境の影響評価等
平成29年度	スタジアム着工(平成30年1月)
平成30年度	運営事業者の募集(予定)
平成31年度	運営事業者の選定(予定) スタジアム完成(平成31年12月) 運営開始(平成32年春)

～何を実現したいのかを決めることが最も重要～

- 京都府には、これまで府民が「一流のプレー」にふれ、夢や感動が得られる大規模なスポーツ施設がなかったため、構想策定当初から「観るスポーツ環境の整備」を府民への公共サービスのひとつと位置づけ、検討を進めてきた。
- 今回のケースではスタジアムに来場する利用者が及ぼす経済波及効果に加え、スタジアムを交流拠点としたスポーツ・観光・まちづくりを行うことで、周辺地域に賑わいを創出し、活力ある地域経済を生み出したいという考えに基づいて取り組みを行っている。
- 交流拠点となるスタジアム運営を実現するためには、企画運営能力のある民間事業者のノウハウをいかに活用できるかという点がポイントとなる。同時に施設の収益力を高めるため、設計段階から、年間を通じて稼働しない施設は設けない、多様に利用するために必要な施設は設置するなど、スタジアム・アリーナ改革に掲げるプロフィットセンターとなるよう設計を進めてきた。
- 官民連携事業では、受け手となる民間事業者に対して、一貫した事業目的を示していくことが極めて重要と考えている。地方公共団体が実現したい事業目的をしっかりと打ち出していくことで、民間事業者は期待に応えるべく、的を射た提案をすることが可能となるのではないかと思う。
- プロスポーツが行われる施設だとしても、施設単体ではプロフィットセンターになることは難しいと考えるべきで、周辺エリアの一体的なまちづくりについてビジョンを示し、ステークホルダーが共同事業者として、まちやスタジアムを育てていくということを共通認識として持つことが重要である。

### ～庁内の推進体制について～

- 管理職3名、スタジアム担当4名を中心に整備や運営管理計画を進めている。このメンバーには建築や土木の技術職が複数名、都市公園で指定管理者制度による施設管理のノウハウを有する職員が含まれている。事業目的を明確にし庁内関係部署との協力や理解があったことが、円滑な検討が進んだ理由のひとつとなっている。

### ～これから検討を始める地方公共団体へのメッセージ～

- 「先行事例で見てきた課題や失敗事例を探ること」が重要である。様々な事例をみて、その担当者から話を聞くことで課題が明らかとなり、自分たちの施設でそれをどう解決するのかを検討することが極めて重要。また、地域によってスタジアムとまちのかかわりは様々で、地域特性を十分に踏まえて、スタジアムの運営管理を検討することが大切である。

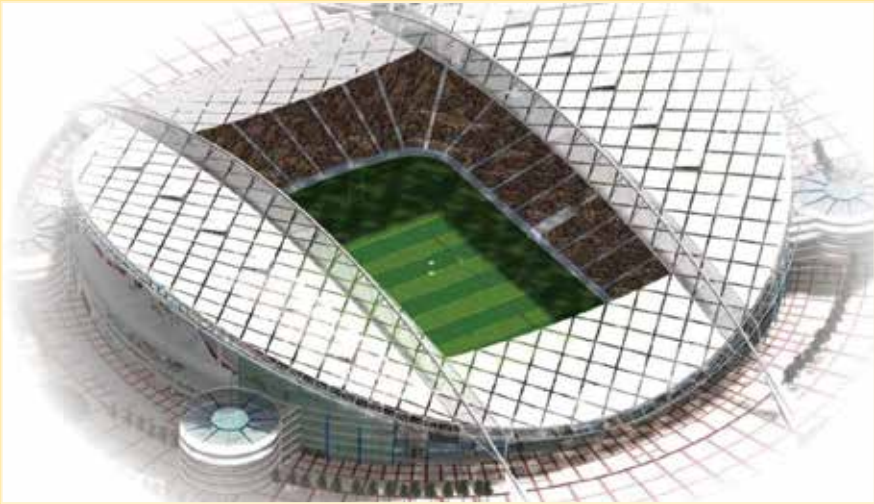
### ～民間事業者との対話の重要性について～

- 官民連携事業は、必ずしも行政職員が得意でない分野を民間事業者が補強し事業目的を実現するために協働するものとなる。
- そのため、民間事業者が受け止めきれぬ要求水準になっているかどうかを確認したり、収益性をより高めるためのアイデアを引き出したりする目的で、公募までに幅広く民間事業者の意向を確かめることが必要であり、行政職員も積極的にマーケットサウンディング調査の企業ヒアリングに参加している。
- 民間事業者にとって魅力的な運営事業となれば、競争環境が醸成され、よりよい提案が出てくる可能性が高まるので、結果として地方自治体、ひいては府民にとって、満足度の高い運営事業計画が作成できると考える。



# スタジアムオーストラリア

コンセッション方式(リース契約を締結することに運営権を付した例)



(出典: Sydney Olympic Park Authority公式HP)

## 事業背景

- 2008年に設立された豪州全体のインフラ政策を管轄する「Infrastructure Australia」が、各州の PPP/PFI 政策の推進を支援している。

## 事業目的

- 2002年に開催されたシドニーオリンピックで利用するスタジアムについて、設計・建設・資金調達・維持管理・運営を民間事業者が実施する。

施設類型	スポーツ施設
場所	Sydney Olympic Park, Sydney
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 座席数:118,000席(オリンピック終了後は83,500席に再構成)/陸上競技、サッカー、ラグビー、その他のイベントに使用</li> <li>• 命名権:運営者がオーストラリアニュージーランド銀行に売却(2008年より7年間。その後、契約延長。)/命名権対価:年間約450万ドルで総額3,100万ドル。</li> </ul>
面積	62,000㎡
発注者	The Olympic Co-Ordination Authority(OCA)(オリンピック関係団体) ※但し、ニューサウスウェールズ州政府がOCAの義務を保証。
民間事業者	Stadium Australia Group(出資者:ANZ)

事業内容	
事業概要	シドニー五輪のメインスタジアムについて、設計・建設・資金調達・維持管理・運営を民間に委託する事業。資産の所有のみを公共が実施し、需要リスクの負担も含め、その他の役割は民間事業者が負担している。民間事業者は、オリンピック期間終了後、スタジアムを変更(収容人数削減、トラックを撤去等)し運営する。民間事業者は事業収入をもって初期投資回収する独立採算型事業。
契約金額	契約額:約6.15億豪ドル
期間	1999年～2031年(コンセッション期間:約32年間)
現状	新たな大規模改築にあたって、採算性を見込むことのできる工事でなければ、出資者からの追加出資が見込めない可能性がある。会員権については売れ残りが生じた模様。

# ロンドンオリンピックスタジアム

## コンセッション方式



(出典: LLDC公式HP)

### 事業背景

- 英国においては、コンセッションについての固有の法制度はなく、いわゆる判例により構成される common law に基づいた運用がなされている。ロンドンオリンピックのためのスタジアムを改修するときに、公共側が Value for Money を検討し、コンセッションが成立した。当初の施設整備と大会後の施設運営は施設運営事業(コンセッション)には含まれていない。

### 事業目的

- オリンピックのためのスタジアム建設業務

施設類型		スポーツ施設	
場所	Queen Elizabeth Olympic Park, Stratford, London, United Kingdom		
施設概要	大会前	収容人数	8万人
		用途	開・閉会式、陸上競技
	大会後	収容人数	6万人(客席を一部撤去)
		用途	スポーツ大会、コンサート、芸術イベント等
面積	108,500m <sup>2</sup>		
発注者 (所有者)	LLDC(London Legacy Development Corporation) ※LLDCは、E20 LLPにスタジアムをリース(102年リース。 内、3年は改修工事)		
民間事業者	Olympic Delivery Authority(ODA)		
運営者	West Ham、UK Athletics、Vinci Stadium		

事業内容		
事業概要	大会後のスタジアムはメインユーザーである①West Ham、②UK Athleticsがそれぞれ99年、50年の契約を締結。 また、施設の運営、維持管理等のマネジメントは、別途選定し、運営事業者(③Vinci Stadium)と25年のコンセッション契約を締結している。民間事業者側の採算性を確保するため、大会後の改修については大部分(90%以上)を行政側が負担するスキームである模様。	
事業者名	①West Ham	②UK Athletics
契約金額	施設利用料: ￡2.5m/年 改修費(の一部)に該当する支払額: ￡15m	-
期間	99年間 2013年3月から	50年間 2013年7月から
効果	【定性的評価】2016年からはウェストハム・ユナイテッドのホームスタジアムとして利用。 【定量的評価】開閉式屋根を断念し、510億円ほどで設営。 従来よりも75%軽量の鉄鋼を使用すると共に、産業廃棄物などから作られた「低炭素コンクリート」を使用し、CO2排出量も従来より40%削減。	

# シンガポールスポーツハブ

PPP/PFI事業



(出典:シンガポールスポーツハブHP)

## 事業背景

- 競技だけでなく、スポーツ、レジャー、エンターテインメントを含む複合ライフスタイルハブとして位置付けられ、国際的なブランド、ランドマークとしての確立を目指している。特にレジャープール等の人気施設は一部のみを無料とする運営。

## 事業目的

- シンガポールハブのブランドを守るため事業会社と長期のパートナーシップを構築することで、ブランドの予算的制約だけではなく、マーケティング目標及び事業目的に合致させるため事業の採算を管理していくこと。

施設類型		スポーツ施設	
場所	1 Stadium Drive, Singapore		
施設概要	スタジアム等	ナショナル・スタジアム(55,000席)(サッカー、ラグビー、クリケット、陸上、コンサート) インドアスタジアム(12,000席)(WTAテニス、スポーツイベント、コンサート、展示会) OCBCアリーナ(3,000席) OCBCアクアティックセンター(3,000席)	
	その他	スポーツ博物館、スポーツ図書館、商業施設(41,000m <sup>2</sup> )等	
発注者	Sports Singapore(旧シンガポールスポーツ協議会)		
民間事業者	資金調達運用部門、設計建設部門、施設管理部門、施設運営部門ごとに担当企業があり、4企業でコンソーシアムを組成。		
運営者	Sports Hub Pte Ltd (SHPL)		

事業内容	
事業概要	施設整備と施設管理にとどまらない幅広い業務を民間事業者の業務対象とし、施設の運営やマーケティング、商業施設等も民間事業者の業務に含まれる。
契約金額	1.33億シンガポールドル(約1019億円) ※1シンガポールドル=76.66円で換算
期間	25年間 開業は2014年6月から
現状	施設運営部門を担当する企業のマーケティング能力が期待していたものに沿わなかった為、運営者のSHPLから担当企業に対するコンソーシアムの契約解除を申し入れる動きがあった。博物館など収益性が得られない施設もある。商業施設は立地の課題、曜日と時間帯によって市内への乗用車(タクシー含)のETC料金が倍以上かかることもあり、平日の午前中などは閑散としている模様。

# パナソニック スタジアム 吹田

負担付寄附＋指定管理者制度



(出典:ガンバ大阪公式HP)

## 事業背景(選定理由を中心に)

- ガンバ大阪は自ら募金団体を設立し、寄付金を集めてスタジアムを整備・運営を行う。当時、ガンバ大阪は北摂地域で新スタジアムの建設を検討する中、最終候補としては高槻市と吹田市の2市が残っていた。高槻市は議会で継続案件となり回答を早く出せない状況であった。一方、ガンバ大阪としては、早くスタジアム建設を実現したい意向があったことと、ガンバ大阪は万博記念競技場で元々活動しており、その付近での新設を希望していた点から吹田市が最終的に選択された。

## 事業目的

- ガンバ大阪の新拠点として、またエリアを活性化し、地域住民との交流を図れるような施設とする為に、ガンバ大阪が寄付を集めて運営をしてスタジアムを建設する。(市はサポートという立場)

施設類型	スポーツ施設
場所	大阪府吹田市千里万博公園3-3
施設概要	建築面積: 24,712㎡ 延床面積: 66,355㎡ 敷地面積: 90,065㎡ 建物高さ: 40.33m(地上6階) 構造: RC造(在来工法+PC)、S造(竹中工務店HPより)
面積	建築面積約24712㎡(竹中工務店HPより)
発注者	吹田市
民間事業者	スタジアム建設募金団体
運営者	ガンバ大阪

事業スケジュール	
平成23年11月	市・ガンバ大阪・建設募金団体で基本協定を締結



～成功のポイント、なぜコンセッションにせず指定管理をとったのか？～

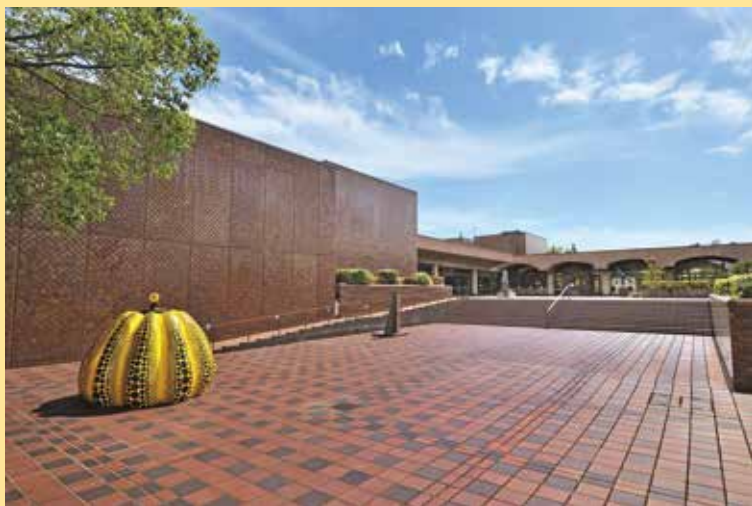
- 本事業の成功ポイントとしては、市主導ではなくてガンバ大阪といった民間が中心となり寄附を集めて建物整備を進めてきたところである。
- 当時、コンセッションに関してはまだ法整備されていなかった。実際に指定管理を採用しているが、他案件においては本件の様に事業期間が長いものは存在していない。47年6ヶ月という事業期間となったのは土地が50年の定借になっているため。指定管理者の事業期間を当初5年か10年にすべきではないかといった議論も出ていたが、10年間に於いて万が一経営が悪化した場合に民間事業者がやめてしまう可能性を懸念した。経営が悪化しても民間事業者が長期間コミットして行えるようにという点から長期の事業期間とした。その結果47年6ヶ月という前例のない期間となった。本市の体育施設等も基本的には5年程度である。
- 需要リスクについてはすべて指定管理者が負っている。リスク分担も市と指定管理者と分けており、指定管理者に市が委託料を支払い、使用料は市に入るのが通常スキームであるが、今回のスキームは180度異なる事業である。その理由としては、民間が寄附金を自ら調達し、市費については入っていないという点大きい。

## ～その他～

- Jリーグが認めるレベルの芝生の育成には苦勞するところが多い。新設のスタジアムでは施工後に3年程の期間が芝の育成に必要となる。天然芝の場合、根が深く入ると問題がないが、根が深く入らない場合ハイブリッド等にして人工芝にからめて根をつきやすくするなどがあるが、根がつくまでの養生時間は使用ができない。吹田のスタジアムにおいても、芝の育成条件を考慮して風の通しや日光の当たり方を建築当初から検討していたが、それでも芝生の育成は苦勞すると聞いている。
- 最近では、フェスタ開催においてフリーマーケットやハンバーガー店を呼んでスタジアム周辺で利用者が楽しむ場を提供したり、スタジアムツアーで芝生体験（追加料金をとっている）等も実施している。
- ガンバ大阪の協力を得て、吹田市の小学4年生にサッカー体験を行っている。ガンバのアカデミーのコーチにお願いし、小学生もピッチに入ってボールに触れる体験を提供している。それ以外には、スタジアムは防災拠点でもある為、段ボールベットを作る体験を行ったり、備蓄倉庫でのイベントも年に1回開催している。吹田市内の36校中22校が参加している状況である。これらの活動については文化推進の活動として市からガンバ大阪に助成金を入れている。ガンバ大阪としては、地域の根付いた活動に注力していきたいところでもある。子供がスタジアムを好きになることで、親もついてくるというところもある。

# 福岡市美術館

PPP/PFI事業 (PFI-RO方式サービス購入型)



(出典: 福岡市美術館提供資料)

## 事業背景

- 施設、設備の老朽化とともに、ユニバーサル化やインバウンド施策など美術館に求められる新たな役割を果たすため、運営も含めた全面的リニューアルを計画し、PPP/PFI手法を採択した。

## 事業目的

- 現在、平成31年3月の開館に向けて改修工事及び開館準備業務を進めており、SPCが包括的に業務を実施するため、民間事業者による、より一体的な運営を期待。

施設類型	美術館
場所	福岡市中央区大濠公園1番 6 号
施設概要	敷地面積:25,906 m <sup>2</sup> 建築面積:8,611 m <sup>2</sup> 延床面積:14,526 m <sup>2</sup> 構造:鉄筋コンクリート2階建 開館年:昭和 54 年(1979 年)
発注者	福岡市
民間事業者	福岡アートミュージアムパートナーズ株式会社

事業スケジュール

平成27年 4月2日	入札公告(入札説明書等の公表)
4月6日	入札説明書関連資料等の閲覧開始
4月22日	入札説明書等に関する第1回質問及び意見の受付締切
5月26日	入札説明書等に関する第1回質問及び意見に対する回答
6月3日	入札参加表明及び入札参加資格審査書類の受付締切
6月17日	入札参加資格審査結果の通知
6月22日	入札説明書等に関する第2回質問及び意見の受付締切
7月6日	官民対話の実施
7月23日	入札説明書等に関する第2回質問及び意見に対する回答 (官民対話を踏まえた回答)
8月27日	入札及び提案審査書類等の受付締切
10月	ヒアリング
10月	落札者の決定・公表
11月	基本協定締結
12月	仮契約の締結
平成28年 2月	事業本契約締結

### ～これからPPP/PFI事業を始める方に～

- 民間のアイデアやノウハウの積極的活用のみならず、大規模改修工事を実施する年度に必要な多額の予算を平準化することができる点において、PPP/PFI事業は有効である。
- 設計業務と建設工事の一体的発注により、設置方針や運営、事業計画と設計理念を合致させて考えていくことが比較的容易である。
- 仕様発注ではなく性能発注となるため、PPP/PFI事業における最重要課題は要求水準書の精度であり、細心の準備と最大の傾注が必要と考える。
- 受付、清掃、警備など業種ごとの委託業務がSPCによって一本化されることにより、館に携わる全員の意識が高まって、よりきめ細かで一体的な来館者サービスに繋がると期待できる。

# オガールプロジェクト(紫波中央駅前)

PPP/PFI事業



(出典:オガールプラザHP)

## 事業背景(選定理由を中心に)

- 民間の創意工夫を最大限に活用し、補助金や教育委員会などに頼らないまちづくりを目的とし、身の丈に合った事業構築「稼ぐインフラ」の実現を目指す、都市整備事業。教育・文化・医療・育児応援・農業振興・住まい・行政機能を整備。手つかずのマーケットを事業化して付加価値を創出し、官民複合施設をはじめ、スポーツ施設など、1年間で94万人の来訪者数を達成。200名の雇用を創出したうえ、整備地区周辺の地価低下に歯止めをかけた。

## 事業目的

- 官民が一体となり、未利用公有地において、地域の拠点となる官民複合施設オガールプラザの整備等を行うことで、集客力のある施設の集積による地域拠点を形成し、地域価値の向上を実現。町が策定した計画に基づき、平成21年度から紫波中央駅前都市整備事業(オガールプロジェクト)を実施している。

# 都市整備事業)

施設類型	図書館・スポーツ複合施設
場所	紫波町(岩手県)
施設概要	都市整備事業
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画面積 21.2ha(町有地10.7haを含む)</li> <li>公共施設 (①情報交流館 約2,700㎡、②役場庁舎 約6,650㎡、③道路、公園、下水道など)</li> </ul>
発注者	紫波町(岩手県)
民間事業者	オガール紫波株式会社

事業スケジュール	
平成19年4月	公民連携の推進に関する学校法人東洋大学と紫波町との協定書締結
平成19年8月	紫波町PPP/PFI可能性調査報告書(東洋大学大学院公民連携専攻作成)
平成21年2月	紫波町公民連携基本計画策定
平成21年3月	都市再生整備事業(紫波中央駅前地区)策定
平成21年6月	オガール紫波株式会社設立
平成21年6月	紫波町オガール・デザイン会議設置
平成22年3月	オガール・デザインガイドライン策定
平成23年4月	岩手県フットボールセンター 開場
平成24年6月	官民複合施設オガールプラザ オープン
平成24年8月	紫波町図書館 開館(オガールプラザ内)
平成26年7月	民間複合施設オガールベース オープン
平成29年12月	民間複合施設オガールセンター オープン



## 5.2 参考情報

### 参考情報一覧

#### <PPP/PFIに関するガイドライン・手引等>

- PFI事業実施プロセスに関するガイドライン
- PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン
- VFM(Value For Money)に関するガイドライン
- 契約に関するガイドライン - PFI事業実施契約における留意事項について
- モニタリングに関するガイドライン
- ◎ 公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン  
(平成27年12月18日施行)  
<http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/guideline.html>に一括して掲載
- 地方公共団体におけるPFI事業導入の手引(平成17年3月)  
[http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi\\_jouhou/tebiki/tebiki\\_index.html](http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/tebiki/tebiki_index.html)
- 地方公共団体向けサービス購入型PFI事業実施手続簡易化マニュアル  
(平成26年6月) <http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/kanika/kanika.html>
- PFI事業民間提案推進マニュアル(平成26年9月)  
[http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/tsuutatsu/26fy/tsuutatsu\\_26.html](http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/tsuutatsu/26fy/tsuutatsu_26.html)

◎ 多様な民間事業者の参入に向けて  
公共施設等運営権制度の活用－参考書(平成26年7月)  
[http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei\\_kanminrenkei\\_fr1\\_000006.html](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html)

○ VFM簡易算定モデル(平成28年11月)  
[http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei\\_kanminrenkei\\_fr1\\_000006.html](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html)

<PPP/PFIに関するガイドライン・手引等>

○ PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド  
(内閣府・総務省・国土交通省)(平成28年10月)  
[http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei\\_kanminrenkei\\_fr1\\_000006.html](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html)

<参考となる事例集>

○ PPP/PFI事業事例集(平成28年5月)  
[http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi\\_jouhou/jigyuu/jireisyu/jireisyu.html](http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jigyuu/jireisyu/jireisyu.html)

<PPP/PFI関連団体による情報>

○ 自治体PFI推進センター<http://PFIcenter.furusato-PPP.jp/>

○ 日本PFI/PPP協会<http://www.PFIkyokai.or.jp/>

○ PFIインフォメーション<http://www.PFI.net.jp/>

【PPP/PFI手法導入優先的検討規程運用の手引きより】

(◎はコンセッションに特化したもの)

## 5.3 用語集

### 用語解説

#### 【ア行】

##### 運営権者

…公共施設等運営権を取得した者をいう。

##### 運営権実施契約（公共施設等運営権実施契約）

…公共施設等運営権者は、公共施設等運営事業を開始する前に、実施方針に従い、内閣府令で定めるところにより、公共施設等の管理者等と、次に掲げる事項をその内容に含む契約のことをいう。

（①公共施設等の運営等の方法、②公共施設等運営事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項、③公共施設等の利用に係る約款を定める場合には、その決定手続及び公表方法、④派遣職員をその業務に従事させる場合には、当該業務の内容及び派遣職員を当該業務に従事させる期間その他派遣職員を当該業務に従事させることに関し必要な事項、⑤その他内閣府令で定める事項）

##### 運営権対価

…あらかじめ実施契約において管理者等・運営権者間で定めた金額をいう。運営権対価の算出方法は、運営権者が将来得られるであろうと見込む事業収入から事業の実施に要する支出を控除したものを現在価値に割り戻したものの等の合理的な手法が考えられる。

#### 【カ行】

##### 学芸員

…博物館資料の収集、保管、展示及び調査研究その他これと関連する事業を行う「博物館法」に定められた、博物館におかれる専門的職員をいう。

##### コンセッション事業

…公共施設等運営権制度に基づいて行われる事業。利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する事業方式。公共が施設の所有権を持ち続けるPPP/PFI事業であり、民間事業者は「公共施設を運営する権利」を公共から購入する。運営権は行政処分によって設定される「みなし物権」であり、運営権者（権利を購入した民間事業者）は、対象施設の利用料金を収受しながら事業運営を行う。民間事業者の創意工夫による質の高いサービス提供を目的とする。

## コンソーシアム

…コンセッション事業を行うために二つ以上の企業が共同した事業体のこと。

### 【サ行】

## サービス対価

…要求された水準（内容・質）の公共サービスが提供された時に管理者等からPFI事業者や運営権者（混合型の場合）に支払われる対価をいう。

## 実施方針

…PFI事業（コンセッション事業を含む）の実施に関する方針で、民間事業者の募集や選定に関する事項、責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項等を定めたものをいう。

## 需要リスク

…その事業の需要に関するリスク。本手引きでは、文教施設への来場者数・来館者数の不確実性をいう。事業毎にその性質・内容やリスクの要因が異なることから、ビジネスデューデリジェンスをしっかりと行うことが求められる。

## 戦略的投資

…本手引きにおいて、コンセッション事業を実施していくうえで必要となる施設の機能向上、最新整備の導入、内装刷新等をいい、集客力アップや収益性の向上を狙って実行される投資全般のことをいう。

### 【タ行】

## 庁内体制

…コンセッション事業の導入に向けて組成される担当者、庁内の部署間での役割分担、連携等のことをいう。

## 導入可能性調査（フィジビリティスタディ(feasibility study) 略称：F/S)

…コンセッション事業の実現可能性を事前に調査し検討することをいう。事業情報の整理から始まり、公共側の要求水準を整理したうえで、民間ヒアリングを行いながらVFMや運営権対価を算出し定量的な評価を行うとともに、今後の事業実施に向けた課題やスケジュールなどの定性的評価も踏まえて評価する。

【ハ行】

ビジネスデューデリジェンス（DD）

- …コンセッション事業の導入を検討する際に、事業が市場全体の中でどのような位置にいて、入場者数や来館者数をどの程度見込むことができるのか等、事業のポテンシャル（潜在能力）を測るプロセスをいう。

物権

- …一定の物を直接に支配して利益を享受する排他的な権利であり、契約関係から生じる債権よりも強い権利とされている。

【マ行】

マーケットサウンディング

- …コンセッション事業の実施前に、対象事業に関心を有する民間事業者から、公共が意見を聴取することをいう。公共は必要に応じて、聴取した意見を実施方針等に反映するかどうかを検討することが、競争環境を醸成する上で重要となる。

モニタリング

- …民間事業者が定められた業務を確実に実行し、要求水準書に規定された要求水準を達成していることを確認するプロセスをいう。民間事業者の財務諸表等の分析を通じて民間事業者の財務状況を監視し、事業の円滑な実施を担保しようとするものを財務モニタリング、民間事業者が行うモニタリングを「セルフモニタリング」、地方公共団体が行うモニタリングを「モニタリング」という。

## 【その他】

### LCC (Life Cycle Cost)

- …ライフサイクルコスト。プロジェクトにおいて、計画から、施設の設計、建設、維持管理、運営、修繕、事業終了までの事業全体にわたり必要なコストをいう。

### PFI-LCC

- …PPP/PFI事業として実施する場合の事業期間全体を通じた見込公的財務負担額の現在価値をいう。

### PSC (Public Sector Comparator)

- …公共が自ら実施する場合の事業期間全体を通じた公的財政負担の見込額の現在価値をいう。提案されたPFI事業が従来型の公共事業に比べ、VFMが得られるかの評価を行う際に使用される。

### SPC (Special Purpose Company)

- …ある特別の事業を行うために設立された事業会社をいう。PFI事業では、公募提案する共同企業体（コンソーシアム）が、新会社を設立して、建設・運営・管理にあたることが多い。

### VFM (Value For Money)

- …支払い(Money)に対して最も価値の高いサービス(Value)を供給するという考え方のことである。「VFMが生じる」ということは、「公共がサービスを直接提供するよりも、民間に委ねた方が効率的」であることを示しており、同一水準のサービスをより安く、同一価格でより上質のサービスを期待することができる。

文教施設におけるコンセッション事業に関する  
導入の手引き作成業務  
報告書

平成30年3月

委託者

文部科学省

受託者

PwCアドバイザリー合同会社

本報告書は、PwCアドバイザリー合同会社が文部科学省との間で締結した委託契約書に基づき作成したものです。

PwCアドバイザリー合同会社の作業は、本報告書に記載された特定の手続や分析に限定されており、委託契約終了日までに入手した情報にのみ基づいて実施しております。従って、平成30年3月以降に環境や状況の変化があったとしても、本報告書に記載されている内容には反映されておられません。

また、PwCアドバイザリー合同会社は、第三者に対していかなる契約上またはその他の責任を負うものではありません。